



UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES
Y EDUCACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN**

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
MUNICIPALIDAD DE LAMBAYEQUE - 2013”**

TESIS

**PRESENTADA PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO (A) EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

AUTORES:

BACH. CHECA APOLO, KISSY ARELYS

BACH. FLORES CUEVA, ONIAS

ASESOR:

M. Sc. JUAN DIEGO DÁVILA CISNEROS

LAMBAYEQUE, - PERU - 2015



UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES
Y EDUCACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
MUNICIPALIDAD DE LAMBAYEQUE - 2013”**

TESIS

**PRESENTADA PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO (A) EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN.**

AUTORES:

**BACH. CHECA APOLO, KISSY ARELYS
BACH. FLORES CUEVA, ONIAS**

ASESOR:

M. Sc. JUAN DIEGO DÁVILA CISNEROS

LAMBAYEQUE – PERÚ 2015



UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE LAMBAYEQUE - 2013"**

TESIS

**PRESENTADA PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO (A) EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN.**

AUTORES:

**BACH. CHECA APOLO, KISSY ARELYS
BACH. FLORES CUEVA, ONIAS**

APROBADO EL 08 DE JULIO DEL 2013 POR:

Dr. GLORIA CAM CARRANZA



PRESIDENTA

Soc. SEGUNDO VASQUEZ ZULOETA



SECRETARIO

Soc. WALTER ZUNINI CHIRA



VOCAL

M. Sc. JUAN DIEGO DÁVILA CISNEROS



ASESOR

LAMBAYEQUE, DICIEMBRE DEL 2015

AGRADECIMIENTO:

Al finalizar un trabajo tan laborioso y lleno de dificultades como es la elaboración de una Tesis, es inevitable no sentirse orgulloso de ésta increíble hazaña y entonces empezamos a recordar por todo los sacrificios por lo que tuvimos que pasar, por ejemplo estar trabajando en nuestra tesis a altas horas de la noche y descansar dos o tres hora para luego levantarse para irse a trabajar ,dejar de hacer otras cosas para estar trabajando en el proyecto o cuando se nos dañó el USB y no guardamos la investigación y así puedo contarles de las cosas que suelen pasarnos a la hora de estar elaborando el informe final de la tesis. Sin duda toda una aventura para contarles a nuestros hijos cuando estén por esta situación.

Pero también en ese momento recordamos que esto no lo hubieras podido lograr sola, y es cuando entra Dios y nos ilumina, nuestros padres, hermanos, familia, abuelos, hijos, incluso nuestro asesor de proyecto y toda esa gente que de una manera u otra siempre estuvo a nuestro lado apoyándonos, levantándonos cada que nos rendíamos, dándonos animo o apoyo económico.

Y que mejor forma de agradecer por todo ese apoyo a esas personas que nos dieron su apoyo.

Muchas gracias Dios y muchas gracias familia.

Kissy Arelys Checa Apolo

Agradezco a mis padres Pedro Flores y Herminia Cueva y a mis hermanos, Edgar, Amador, Ina que me ayudaron en todo este trayecto, *que Dios los bendiga y esté siempre con ustedes. LOS AMO.*

Agradecer a la Municipalidad de Lambayeque sin su aporte no hubiéramos logrado nuestros objetivos, a las personas que en todo momento mostraron su apoyo hacia nosotros, a las autoridades políticas y civiles que aportaron valiosa información para nuestra tesis.

También quiero agradecerle a Ericka Alvarado, compañera de aula, quien me apoyo siempre, en fin, por todo aquello que fue necesario para llegar a este punto.

A mis profesores, mi asesor Juan Diego, a Pastor Balderrama por su enseñanzas y aportes en nuestra formación profesional, a todos mis amigos y compañeros de la EPCCOM, con los cuales compartimos bonitos recuerdos.

Onias Flores Cueva

DEDICATORIA:

Dedicado a mis hermanos por su apoyo incondicional, y a mi ahijada Mercy Celina Flores Barboza; Ángel de mis sueños, a Dios que me ha demostrado en incontables oportunidades cuán generoso es con sus hijos, y en particular conmigo y mi familia, hoy tengo la oportunidad de agradecerle entregándole el trabajo más importante de mi vida, MI TESIS.

Flores Cueva Onias

A Adrián Fabricio, por ser la razón y el amor de mi vida, a mi familia, a mis padres por su apoyo sacrificio y motivación constante.

Kissy Arelys Checa Apolo



INDICE

| |
|---|
| UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO" |
| OFICINA CENTRAL DE BIBLIOTECA |
| PROCESOS TECNICOS |
| Nº DE INGRESO: |
| COD. DE CLASIFICACION: |

| | |
|--|------------|
| AGRADECIMIENTO..... | 02 |
| DEDICATORIA | 04 |
| RESUMEN..... | 06 |
| ABSTRACT..... | 07 |
| INTRODUCCIÓN..... | 09 |
| | |
| CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO..... | 10 |
| | |
| CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO CIENTÍFICA..... | 44 |
| | |
| CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 89 |
| | |
| DISCUSIÓN DE RESULTADOS..... | 118 |
| | |
| CONCLUSIONES..... | 122 |
| | |
| RECOMENDACIONES..... | 124 |
| | |
| FUENTES BIBLIOGRÁFICAS..... | 126 |
| | |
| ANEXOS..... | 130 |

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en la Municipalidad Provincial de Lambayeque (MLP) entre Enero y Agosto del 2014, con el objetivo de determinar la relación existente entre clima organización y desempeño laboral de los trabajadores de esta entidad. Para ello se utilizó una muestra aleatoria simple 223 trabajadores, siendo en total 188 varones y 35 mujeres, entre ellos jóvenes 81 (18 a 35) y 142 adultos con edades (36 a 65), así mismo se contó con 52 empleados nombrados, 22 empleados contratados, 92 obreros nombrado, asimismo 24 obreros contratados y 33 empleados CAS (Contrato Administrativo de servicios). El clima organizacional y desempeño laboral fueron estudiados a través de un tipo de escala nominal y una medición por intervalo (media, desviación estándar, correlación de Pearson), a través de una encuesta tipo cuestionario, que nos permitió evidenciar un nivel de significación directa entre clima y desempeño. Aplicando un diseño correlacional se demostró que clima organizacional se relaciona con desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, encontrándose que los trabajadores de dicha institución se encuentran en un nivel positivo débil. Las hipótesis fueron sometidas a la decisión estadística para la comprobación en los cuales se empleó la “t” de *Student* para la comparación de la medias y la significación del coeficiente de correlación de Pearson al 95% y de confianza estadística.

ABSTRACT

This research work was made in Municipality of Lambayeque Province, between January and August 2014, with the objective of defining the relationship between organization climate and the work performance of the workers of this institution. For that it was used a simple random sample of 223 workers, with a total 188 men and 35 women, between 81 young (18 to 35), and 142 adult with ages (36 to 65), in the same way, there was 52 designated employers, 22 contracted employers, 92 designated labourers, 24 contracted labourers and 33 CAS employers.

Organizational climate and job performance were studied through a nominal scale and measurement range (mean, standard deviation, Pearson correlation), through a survey type questionnaire, which allowed us to demonstrate a level of direct significance between climate and job performance. Applying a correlational design was demonstrated that organizational climate is related to job performance, finding that workers of the Municipality of Lambayeque province are in a moderate level. The hypotheses were subjected to statistical decision to checking, in which was used the "t" Student to comparison of means and the significance of the Pearson correlation coefficient and 95% statistical confidence.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones establecen dentro de sus políticas el análisis del clima organizacional, buscando con ello que el trabajador se desarrolle en un ambiente laboral adecuado para alcanzar uno de los objetivos que toda empresa persigue que es la productividad. El clima organizacional y el desempeño laboral se ven determinados en cómo el personal juzga su actividad en la institución, aunque los trabajadores suelen procurar diversos objetivos cuando deciden brindar su servicios, consideran que para lograr la productividad y que se sientan satisfechos con el clima laboral que impera en dicha organización. Por ello la mayor parte de personas que disfruta de un ambiente laboral de alto nivel contribuye al éxito de la compañía en forma significativa. Muchas veces, a pesar del cumplimiento del trabajo del personal, no se les permite influir en las decisiones que tome la gerencia, sin embargo terminan siendo afectados.

Actualmente dirigentes y profesionales se unen en la necesidad de crear en la organización un clima y un desempeño, en el que, verdaderamente, se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos.

El clima organizacional y el desempeño laboral, se integran por diferentes elementos, de los cuales, serán analizados algunos de ellos, de acuerdo al contexto organizacional, debido a las características tan particulares que presenta la institución.

Nuestra investigación ha contemplado la necesidad de realizar un estudio de investigación y análisis de uno de estos factores que se relacionan con el clima organizacional y el desempeño laboral, de manera que se puedan hacer implementaciones necesarias en esta institución. Por lo tanto, esta investigación pretende que con base a resultados del diagnóstico del clima organizacional y del desempeño laboral se puedan identificar las características y elementos

susceptibles de manera que se puedan hacer implementaciones necesarias orientadas al logro de las metas y objetivos de la M.P.L.

Asimismo, esta investigación tiene como eje central la correlación existente entre el clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores y la determinación de las características que intervienen en el medio ambiente laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

La aplicación del primer instrumento nos permitió demostrar que la Municipalidad Provincial se presenta una relación significativa entre clima organizacional y desempeño laboral.

En el siguiente trabajo se enuncian los siguientes capítulos.

Capítulo I: Se habla del contexto de la organización, para así poder conocer a la organización de manera integral, además de mencionar al planteamiento y caracterización del problema, el objetivo general y específico de trabajo, así como su justificación, el tipo de investigación, diseño y la metodología científica que se aplicó en el estudio. Por otra parte en el Capítulo II, mostrará la información teórica existente sobre el clima organizacional, sus bases y características, siendo esto el resultado de una revisión bibliográfica actualizada de los conceptos, ideas y trabajos más relevantes en el tema, de igual manera en el desempeño laboral. En el Capítulo III, se dará a conocer la presentación de nuestros resultados con la respectiva interpretación, así como la discusión correspondiente de los resultados encontrados y por último las conclusiones del estudio y recomendaciones.

CAPÍTULO I

1.0. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

En este capítulo conoceremos el contexto de la organización, para así poder conocer a la organización de manera integral, además de mencionar al planteamiento y caracterización del problema, el objetivo general y específico de trabajo, así como su justificación, la hipótesis, el tipo de investigación, diseño y la metodología científica que se aplicó en el estudio.

1.1. Planteamiento del estudio

1.1.1. Contexto Organizacional

1.1.1.1. Instituciones Públicas: Las Municipalidades en Perú

Antecedentes

Las Municipalidades tienen como antecedente al Cabildo, instancia de administración local creada durante el Virreinato que adquiere roles de gobierno al regular la actividad económica local y en general la vida cotidiana del lugar. Contaba con un Alcalde elegido por periodos anuales mientras que el cargo de Regidor se obtenía por compra o herencia.

La Municipalidad como institución del Estado ha atravesado diversas etapas, de supresión, restablecimiento, cambios en la elección de sus órganos de gobierno, cambios en su misión y mecanismos de creación. Existiendo hoy un promedio de 1647 Municipalidades Distritales y 195 Provinciales, gestionadas bajo un marco legal y administrativo, al que muchos consideran poco adecuado a su diversidad y complejidad.

1.1.1.2. Tipos de Municipalidad

Existen tres tipos de municipalidad:

- **Municipalidades Provinciales**: Ejercen el gobierno local en las demarcaciones provinciales.
- **Municipalidades Distritales**: Se encargan de ejercer el gobierno local en las demarcaciones distritales.
- **Municipalidades de Centro Poblados**: Son creados por Ordenanza Municipal Provincial y ejercen funciones delegadas, las que se establecen en la Ordenanza que las crea. Para el cumplimiento de sus funciones las Municipalidades Provinciales y Distritales deben asignarles recursos económicos de manera mensual.

Existen municipalidades que, por sus características particulares, se sujetan a regímenes especiales como la Municipalidad de Lima Metropolitana, las que se encuentran ubicadas en zonas de frontera, así como las Municipalidades ubicadas en zonas rurales.

La Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972) establece que los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia; por lo tanto vale la iniciativa de estudiarlos y comprenderlos como empresas con objetivos comunes a sus miembros.

La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico (Art.194 Constitución Política del Perú, 1993).

La competitividad es una lucha constante en todas las organizaciones, en particular en los gobiernos locales vistos desde el punto de vista empresarial, ésta se inicia con la planificación estratégica para que las actividades que se desarrollan apunten al logro de objetivos específicos y contribuyan a la cristalización de un fin compartido.

“El sistema de planificación tiene como principios la participación ciudadana a través de sus vecinos y organizaciones vecinales, transparencia, gestión moderna y rendición de cuentas, así como inclusión, eficiencia, eficacia, equidad, imparcialidad, neutralidad, subsidiariedad, consistencia con las políticas nacionales, especialización de las funciones, competitividad e integración” (Ley Orgánica de Municipalidades, Art. IX, Título Preliminar).

Aquí radica la importancia de una comunicación eficaz que permita esta relación óptima a fin de lograr los objetivos deseados. Cabe resaltar que, si bien es cierto, la competitividad tiene una relación directa con el desarrollo interno de las organizaciones, es necesario, también tener en cuenta, que en el caso de los gobiernos locales, vistos desde el punto de vista empresarial y de las líneas de planificación, es indispensable la vinculación de éstos con los gobiernos regionales y nacionales en temas de planificación y desarrollo.

Las Municipalidades coordinan con el Gobierno Regional y Nacional para facilitar competitividad local y elevar condiciones de vida. Esto no puede ser factible y no tendría sentido su realización si no existiese el compromiso interno de desarrollarse por parte de cada uno de los Gobiernos Locales y, por consiguiente, de cada uno de sus miembros.

1.1.1.3. La Municipalidad



Es la institución del Estado con personería jurídica facultada para ejercer el gobierno de un distrito o provincia, promoviendo la satisfacción de las necesidades de la población y el desarrollo de su ámbito.

A) El Municipio

Es considerado como la entidad que agrupa tres componentes interrelacionados: La población, el territorio y la organización local.

B) El Concejo Municipal

Constituye un órgano de gobierno municipal que cumple funciones normativas y de fiscalización, integrado por el Alcalde (sa) y los(as) Regidores(as).

1.1.1.4. Municipalidad Provincial De Lambayeque (MPL)

A. Reseña Histórica de la Municipalidad de Lambayeque

Según los estudios realizados, no existen datos exactos sobre la Historia de creación Municipal de la Ciudad Evocadora de Lambayeque. Por lo medieval y española se sabe mediante manuscritos antiguos de la época colonial el ente representativo de un pueblo se le conocía con el nombre de Cabildo.

La autoridad era una persona notable o un ciudadano que estaba ligado a defender intereses de la corona Española. Después de la independencia en la etapa republicana, los cabildos se fueron construyendo en verdaderos entes representativos de los pueblos. En el caso de la ciudad de Lambayeque los primeros alcaldes fueron personajes delegados, posteriormente se formaron

Juntas Notables quienes fueron ejerciendo la labor de concejales o fiscalizadores, éstos a su vez nombraron a personas que se encargaban de recoger el tributo los llamados “SÍNDICATOS”.

A partir del año 1860 se pone en boga el término “CONCEJO” es así que hasta el día de hoy, al local Municipal se le sigue llamando como Concejo, denominación errónea, ya que Concejo es la reunión del Alcalde con sus regidores. La Municipalidad como Institución toma cuerpo al comienzo del Siglo XX, en Lambayeque funciona en pequeños ambientes improvisados; hasta que, en 1940 se llegó a adquirir un terreno propio ubicado actualmente entre las esquinas de las calles Dos de Mayo y Avenida Bolívar, la edificación del local Municipal de Lambayeque, se empezó a construir el año 1945 siendo Alcalde el Señor Arturo Leandro Pastor y se terminó el año 1945 siendo Alcalde Miguel Oneto García.

La ejecución de la obra se le encargó a Víctor Mora Flores, su estilo es Republicano y por los detalles hermosos que se observan en su fachada es muy admirado por los turistas que visitan a esta Ciudad Evocadora. Se continúa con la ampliación de áreas por la necesidad y el requerimiento para una buena atención al público en El año 1981 se construye el local propio para la Biblioteca "Emiliano Niño Pastor" ubicado en la Avenida Bolívar N° 434 en la gestión del Alcalde Ángel Gonzáles Castro, después de transcurridos 25 años de espera. En el Año 2001, se ejecuta la construcción de material noble de dos niveles para el servicio de las oficinas de la Gerencia de Infraestructura y Urbanismo, Sub Gerencia de Obras y Gerencia de Administración Tributaria. Posteriormente, en el año 2002, se ejecuta la construcción de material noble de un nivel para el servicio de la Gerencia de Desarrollo Económico y la Oficina Municipal de Atención a las Personas con Discapacidad (OMAPED) en la gestión del Alcalde Ing. Ricardo Casimiro Velezmoro Ruiz.

En el año 2007, se implementa la cabina pública municipal, en el local de la Biblioteca Municipal y en el 2008, se ejecuta la construcción del 3er piso, donde se encuentran la Gerencia de Administración Financiera, Sub Gerencia de Tesorería, Sub Gerencia de Contabilidad, creándose la Oficina de Tramifácil, se construye el local descentralizado del Instituto Vial Provincial, durante la gestión del Alcalde Percy Alberto Ramos Puelles.

B) Filosofía Corporativa

Aprobado en el Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Lambayeque 2011-2021.

- **Visión**

La población de los distritos y centros poblados de la Provincia de Lambayeque han mejorado notablemente sus condiciones de vida gracias al acceso a los servicios básicos de calidad tanto en educación, salud, vivienda, saneamiento, electrificación y empleo digno, lo que la ha convertido en una provincia próspera y con altos índices de desarrollo humano.

La población de dicha provincia desarrolla actividades productivas competitivas y sostenibles en agricultura, ganadería, apicultura, gastronomía, agro-exportación, turismo, pesca, minería y artesanía que mejoran los ingresos de trabajadores, productores y comerciantes, que preservan el medio ambiente, la seguridad alimentaria y fortalecen las redes sociales y productivas. Los distritos, centros poblados se encuentran articulados a nivel provincial y regional, mediante carreteras, caminos en buen estado y modernos sistemas de comunicación.

La provincia de Lambayeque está conformada por una sociedad democrática, solidaria, descentralizada con igualdad de oportunidades, con equidad de género, social, territorial y generacional, sin discriminaciones, con bajos índices de pobreza, desnutrición y analfabetismo y con fuerte institucionalidad de la población, ordenada territorialmente, con seguridad ciudadana y con cultura de prevención de desastres. Así mismo la jurisdicción cuenta con un Estado Democrático, participativo, concertador, eficiente, transparente, sin corrupción y que garantiza la seguridad ciudadana.

La población se siente orgullosa de su pasado, promueve y protege su patrimonio monumental, natural y cultural y se siente orgullosa de su diversidad y de su identidad cultural.

- **Misión**

Representar y gestionar los intereses de los vecinos en la jurisdicción, promover la gobernabilidad democrática, asegurando la mayor participación ciudadana en la formulación de las políticas locales, desarrollando al máximo sus capacidades para brindar bienes y servicios públicos locales de alta calidad con la mayor eficacia y eficiencia, haciendo uso responsable, transparente y estratégico de los recursos públicos, de manera que provoque sinergias con las inversiones de otras Instituciones del Estado y del sector privado, para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en la jurisdicción.

C) Objetivos MPL:

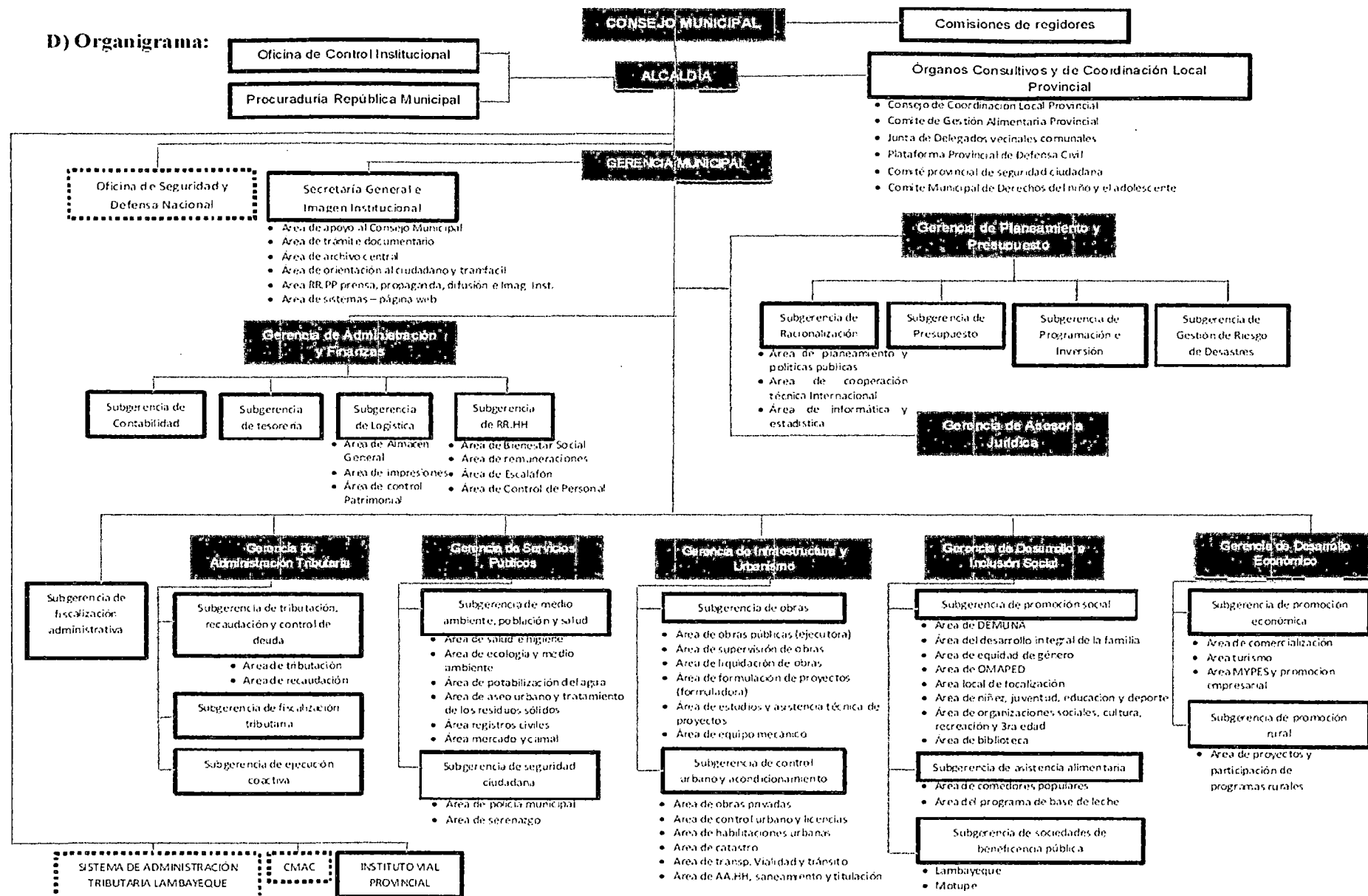
- **Objetivo General 1:** Desarrollar y fortalecer la organización municipal, a través de la incorporación de gestión eficiente para lograr el adecuado equilibrio económico de la municipalidad.
- **Objetivo General 2:** Elevar el nivel de eficiencia y calidad de los servicios básicos y elevar la calidad de vida en beneficio de la población Lambayecana.
- **Objetivo General 3:** Promover el crecimiento y desarrollo social cultural y económico a nivel Provincial.

D) Estructura Orgánica Funcional.

La estructura orgánica funcional de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, está conformada por órganos, dentro de los cuales se encuentran inmersos las diferentes áreas o departamentos con sus respectivas gerencias y subgerencias.



D) Organigrama:



E) Manejo de Comunicación

La comunicación formal se maneja a través de:

▪ Instrumentos de Gestión:

- ROF (Reglamento de Organización y Funciones)
- Organigrama
- MOF (Manual de Organización y Funciones)
- Clasificador De Cargos
- Cuadro De Asignación De Personal
- MAPRO (Manual de Procedimientos)
- TUPA (Texto Único de Procedimientos Administrativos)
- Indicadores de Desempeño

▪ Planes:

- ✓ Presupuesto participativo.
- ✓ PEI (Plan Estratégico Institucional).
- ✓ POI (Plan Operativo Institucional).
- ✓ Plan De Desarrollo Regional Concertado.

Estos documentos se encuentran presentes en cada oficina; los trabajadores deben conocer los procesos a seguir para comunicar algo dentro de la Institución, así como también existe la circulación de los documentos de Ordenamiento Jurídico Municipal; Como sabemos por disposición legal (artículos 4º, 5º y 6º de la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972), los órganos competentes para emitir normas municipales, son Concejo Municipal y la Alcaldía.

Se entiende como Concejo Municipal, aquel órgano conformado por el Alcalde y los Regidores proclamados por el Jurado Nacional de Elecciones, que ejerce funciones normativas y fiscalizadoras, encargándose de emitir Ordenanza Municipales, Resoluciones de Concejo y Acuerdos.

De su lado, la Alcaldía, es el órgano ejecutivo del Gobierno Local, siendo el Alcalde el representante legal de la Municipalidad, su máxima autoridad administrativa y a quién le corresponde la realización de los Decretos y Resoluciones de Alcaldía.

A continuación, pasamos a explicar cuáles son las normas y disposiciones que se emiten en una Municipalidad, tomando como secuencia y orden los órganos que lo hacen.

F) Normas en la Municipalidad Provincial de Lambayeque

➤ Normas Emitidas por el Concejo Municipal

- **Las Ordenanzas;** Son las normas de carácter general, de mayor jerarquía en la estructura normativa municipal, por medio de las cuales se aprueba su organización interna, regulación, administración y supervisión de los servicios públicos y las materias en las que la Municipalidad Provincial de Lambayeque (MPL) tiene competencia normativa. Mediante ordenanzas se crean, modifican, suprimen o exoneran los arbitrios, tasas, licencias, derechos y contribuciones, dentro de los límites establecidos por ley (artículo 40° L.O.M).

Determinan el régimen de sanciones administrativas por la infracción de sus disposiciones, estableciendo escalas de multas en función de la gravedad de la falta; así como la imposición de sanciones no pecuniarias (artículo 46° L.O.M). Tienen rango de Ley de conformidad con el numeral 4 del artículo 200° de la Constitución.

Aprueban: El Organigrama, Reglamento de Organización Y Funciones (ROF), el Manual de Organización y Funciones (MOF), y demás documentos de gestión que tengan como finalidad regular la organización interna incluyendo el Reglamento de Sesiones de Concejo (en el que figurarán por ejemplo el procedimiento y causales de suspensión). También se aprueba cuál será la modalidad de gestión para la administración y supervisión de los servicios públicos, por ejemplo, de qué manera se va a concesionar, por administración directa, o en forma mixta.

Los documentos de gestión referidos a la regulación del planeamiento local, llámese planes de desarrollo, planes urbanos de desarrollo de capacidades, presupuesto participativo, espacios de concertación y participación vecinal, etc. se aprueban también mediante Ordenanza Municipal.

-Los Acuerdos; son decisiones que toma el concejo referidas a asuntos específicos de interés público, vecinal o institucional, que expresan la voluntad del órgano de gobierno para practicar un determinado acto o sujetarse a una conducta o norma institucional (artículo 41° L.O.M).

Es así que, la expresión de este órgano de practicar un determinado acto, por ejemplo aprobar una lucha contra la venta de droga en las calles de la ciudad, o la mejora del transporte público como política de mejora de la dignidad de los usuarios, establecer la hermandad con otro Municipalidad del país o de fuera de él, debe de realizarse mediante Acuerdo Municipal.

-Las Resoluciones de Concejo; resuelven asuntos administrativos concernientes a su organización interna (artículo 39° L.O.M).

Resulta bastante complicado analizar esta competencia normativa del Concejo Municipal considerando que éste órgano normativo y fiscalizador no tiene competencias de carácter ejecutivo y que, incluso, están negadas a los Regidores bajo pena de vacancia.

➤ Normas Emitidas por la Alcaldía

Decreto de Alcaldía: El Alcalde ejerce sus funciones ejecutivas de gobierno señaladas en la Ley Orgánica de Municipalidades (L.O.M) mediante Decretos de Alcaldía.

Estos establecen normas reglamentarias y de aplicación de las Ordenanzas, sancionan los procedimientos necesarios para la correcta y eficiente administración municipal y resuelven o regulan asuntos de orden general y de interés para el vecindario, que no sean de competencia del Concejo (artículo 42° L.O.M).

Resoluciones de Alcaldía: Las Resoluciones de Alcaldía aprueban y resuelven los asuntos de carácter administrativo (artículo 43° L.O.M). Siendo el Alcalde la última instancia administrativa, conforme lo dispone el artículo 50° de la L.O.M, entonces es él quién debe pronunciarse en primera y última instancia; absuelve sólo reconsideraciones si esta ha sido la decisión del administrado de no agotar la vía administrativa y esperar que el Alcalde cambie su decisión. El Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA de la Municipalidad debe de prever esta precisión procedimental.

Si sucediera que el Alcalde ha delegado sus atribuciones resolutorias sobre determinadas materias en el Gerente Municipal o Gerentes Administrativos, así también, debería de considerarse en el TUPA, por lo tanto, se constituye al Alcalde como segunda y última instancia administrativa es decir absuelve apelaciones, salvo en materia tributaria ya que la segunda instancia es el Tribunal Fiscal.

Por ejemplo, si el Alcalde delega en el Gerente de Rentas, la facultad de resolver recursos de reclamación tributaria, él ya no tomaría conocimiento de las apelaciones y el contra dicente tributario tendría que acudir vía apelación al Tribunal Fiscal.

➤ **Normas Emitidas por Gerencia Municipal**

- **Resoluciones de Gerencia Municipal:** Son disposiciones de carácter administrativo por delegación expresa del Alcalde. El Gerente Municipal resuelve o regula asuntos de carácter administrativo, relacionados con la prestación de servicios administrativos y otras que le deleguen conforme a Ley (numeral 33 artículo 20° y 27° de la L.O.M). Al decir que se delegue conforme a Ley, nos referimos a que debe existir delegación expresa del Alcalde y ratificación expresa del Concejo Municipal, ideal sería que esta delegación se establezca en el Reglamento de Organización y Funciones y en el TUPA; pero también es válido si la delegación se realiza mediante resolución de alcaldía ratificada por acuerdo municipal y posteriormente hacer la modificación en estos documentos de gestión.

- **Directivas de Gerencia Municipal:** La L.O.M. no define que se conoce como directiva, sólo menciona que es una de las formas como el Gerente Municipal resuelve aspectos administrativos a su cargo. Es un medio poco usado por los Gerentes, sin embargo es bastante recomendable para establecer criterios sobre determinados asuntos que no quedan claros en la administración municipal.

1.2. Contextualización del problema

1.2.1. Planteamiento del Problema de Investigación

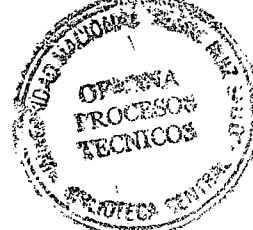
En estos tiempos los investigadores le dan prioridad al estudio de las organizaciones, por ello se han realizado diversos trabajos sobre la realidad de gobiernos locales, en distintas latitudes, intentando observar los esfuerzos característicos y las limitaciones de estas experiencias para apoyar el mejoramiento del desempeño institucional.

En base a algunos trabajos de investigación nuestra perspectiva se centra en la preocupación por evaluar el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque (M.P.L).

Debemos considerar que en la mayoría de entidades públicas existen agentes que repercuten en el comportamiento organizacional, es donde se manifiestan diversos factores, tales como la mala atención al usuario, la baja eficacia, productividad, y el descontento laboral.

Otro, factor está constituido por diferentes estilos de liderazgo en las áreas o departamentos, además, el empleo deficiente de la comunicación interna, las normas de la Institución con los valores individuales del personal, lo cual repercute en el ambiente de trabajo, provocando el desarrollo de climas laborales ambiguos, tensos, autoritarios que merman la eficacia y eficiencia del personal en sus actividades.

Un mal clima organizacional genera desequilibrio entre los grupos de referencia es decir no permite que los trabajadores realicen sus labores con eficiencia, productividad, generando un ambiente de trabajo negativo dentro de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.



1.2.2. Caracterización del problema

La mayoría de investigaciones realizadas en el país y en nuestro medio sobre el clima organizacional y desempeño laboral, están orientadas en mencionar que los indicadores: ambiente físico y recursos materiales, valores, comunicación, oportunidades de desarrollo, integración, remuneración, recompensa y motivación en el centro de trabajo, son las que permiten que el trabajador se desempeñe eficientemente.

Asimismo, existen otros factores como: las relaciones interpersonales, la estabilidad y la satisfacción del trabajador que determinan el comportamiento de cada trabajador haciendo las tareas desarrolladas con mayor calidad y productividad.

En tal sentido, el estudio se orienta a determinar el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, surge entonces la necesidad de medir la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, evaluando el grado de satisfacción de todo el personal de la Institución respecto del entorno laboral, considerando, una muestra representativa, a un fin de elevar sus niveles de productividad y excelencia, propiciando además climas de trabajo motivador y constructivo que permita a todo el personal de la organización desarrollar un trabajo en equipo, para lograr los objetivos de la misma.

1.2.3. Formulación del Problema de Investigación

En función del problema expuesto con anterioridad se presenta la pregunta de formulación que este proyecto de investigación atenderá:

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque?

1.2.4. Justificación e Importancia del Estudio

Justificamos el trabajo de investigación teniendo en cuenta que el personal es primordial en toda institución, el cual requiere contar con un clima de trabajo altamente motivador, al ser quienes ofrecen de la mejora en el servicio, con un desempeño óptimo y un rendimiento oportuno generando así una ventaja hacia el usuario.

La investigación es muy importante porque los resultados del estudio van a beneficiar directamente a las municipalidades provinciales y distritales del país.

Según **Davis & Newstrom, (1999:146)**. Indica que existen motivos para considerar la importancia del clima organizacional porque “Influye en la emotividad, desempeño y la satisfacción en el empleo y también **Kolb, Rubín & McIntyre (1977:344)**, mencionan que mediante la creación de un clima eficaz de la organización, el gerente será capaz de dirigir la motivación de los empleados.

Asimismo, los resultados de la investigación tendrán implicancia práctica ayudando a resolver los problemas que adolece toda Institución Pública en el ámbito de su quehacer. Es así como el clima organizacional optara en mejorar el buen desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad (M.P.L).

1.2.5. Objetivos:

➤ Objetivo General.

Determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

➤ Objetivos Específicos.

- 1) Describir las características que presenta el clima organizacional dentro de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.
- 2) Investigar el nivel del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.
- 3) Analizar los factores que intervienen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

1.2.6. Planteamiento de la hipótesis teórica.

El propósito fundamental en nuestro trabajo de investigación radica en demostrar si la variable clima organizacional se relaciona directamente con la variable desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, en tanto, las variables mencionadas, pasan por un proceso de diferenciación en los trabajadores, es decir, si existen diferencias significativas que se expresan en la existencia de diferentes grupos, como sexo, edad y condición laboral en la institución.

Para demostrar, esta hipótesis central como veremos más adelante, tenemos primero que demostrar de cómo se puede comportar la variable conociendo el comportamiento de la otra, intentando predecir el valor aproximado que tenga el grupo de individuos en una variable.

➤ **Hipótesis general.**

Existe relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

• **3.2 Hipótesis específicas**

- a) Las características que presenta el clima organizacional intervienen significativamente en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.
- b) Los factores que intervienen en el desempeño laboral contribuyen en el desarrollo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.
- c) El nivel de desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque presentan un desempeño laboral medio regular.

H1: Existe relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Lambayeque.

H0: No existe relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Lambayeque.

1.3. Limitaciones

Escasa información, con respecto a las teorías sobre el desempeño laboral en la Región de Lambayeque.

1.4. Marco Metodológico

Con el fin de dar respuesta a los problemas de investigación, se optó una estrategia metodológica que comprende el diseño, los sujetos y los instrumentos que se consideran en el estudio.

1.4.1. Método de investigación

En esta parte describimos la estrategia que implementamos para contrastar las hipótesis, es decir la manera cómo abordaremos el problema.

1.4.2. Tipo de Investigación y Método aplicado.

La investigación que realizamos es de tipo básica, dado que nos dará respuesta a cuestiones fundamentales relacionadas al papel que cumple el factor clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores.

En el estudio utilizamos el método de investigación descriptivo en su forma, correlacional.

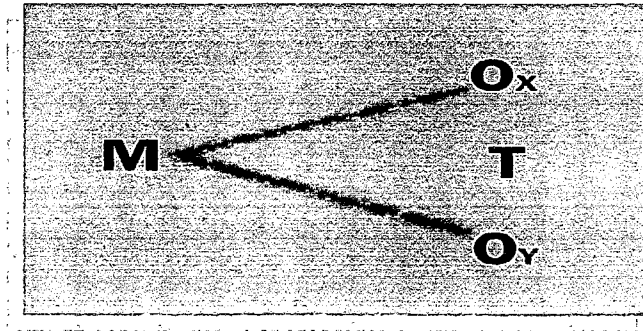
Para **Hernández, Fernández & Baptista (2006)**. Este tipo de estudio tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables (en un contexto en particular).

Por tanto esta investigación es correlacional porque trata de ver si hay relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, con categorías de edad, sexo y condición laboral.

1.4.3. Diseño de Contrastación de la Hipótesis

El diseño correlacional es aplicado con el objetivo de precisar que exista relación entre el variable clima organizacional y desempeño laboral.

La esquematización de este diseño de investigación:



Dónde:

M: 223 Trabajadores de la M.P.L.

O_x: Datos Referentes al Clima Organizacional.

O_y: Datos relacionado al desempeño laboral.

T: Es la posible relación entre el clima organizacional y desempeño laboral.

Por tanto:

$r_{xy} = 0$

$r_{xy} \neq 0$

1.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES:

- Variables

Variable independiente: Clima Organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

| VARIABLE | DIMENSIONES (Sub variable) | INDICADORES | INDICES | TÉCNICAS |
|--|--|--|---|----------|
| Clima Organizacional • Sistema organizacional | Motivación de los trabajadores | Motivación del trabajador y el control que se ejerce dentro de la organización | - Total mente cierto - Cierto - Ni cierto ni falso - Falso - Totalmente falso | Encuesta |
| | Actitud del trabajador | Lealtad compromiso | - Total mente cierto - Cierto - Ni cierto ni falso - Falso - Totalmente falso | Encuesta |
| | Relaciones interpersonales dentro de la M.P.L. | Percepción dentro de la organización | - Total mente cierto - Cierto - Ni cierto ni falso - Falso - Totalmente falso | Encuesta |
| | Comunicación | Si hay una comunicación cordial de compañerismo | - Total mente cierto - Cierto - Ni cierto ni falso - Falso - Totalmente falso | Encuesta |
| | Sub-estructura jerárquica | Oportunidades para su crecimiento profesional y personal | - Total mente cierto - Cierto - Ni cierto ni falso - Falso - Totalmente falso | Encuesta |
| | Ambiente físico | Opinión respecto a la infra estructura | - Total mente cierto - Cierto - Ni cierto ni falso - Falso - Totalmente falso | Encuesta |

Variable dependiente: Desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

| VARIABLE | DIMENSIONES (Sub variable) | INDICADORES | INDICES | TÉCNICAS |
|---|--|---|---|----------|
| Desempeño Laboral De Los Trabajadores De La Municipalidad Provincial De Lambayeque. • Comportamiento | Rendimiento laboral de los trabajadores de la M.P.L. | Sentimientos Emociones Actitudes favorables y desfavorables | - Nunca - Casi nunca - A veces - Ocasionalmente - Casi siempre - Siempre | Encuesta |
| | Comunicación | Expresar sus ideas Necesidades de los receptores | - Nunca - Casi nunca - A veces - Ocasionalmente - Casi siempre - Siempre | Encuesta |
| | Satisfacción Laboral | Nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su trabajo. | - Nunca - Casi nunca - A veces - Ocasionalmente - Casi siempre - Siempre | Encuesta |
| | Valores | Probidad Lealtad Honradez Rectitud | - Nunca - Casi nunca - A veces - Ocasionalmente - Casi siempre - Siempre | Encuesta |
| | Desempeño | Objetividad Dificultades Eficacia | - Nunca - Casi nunca - A veces - Ocasionalmente - Casi siempre - Siempre | Encuesta |
| | Capacitación | Cursos Talleres | - Nunca - Casi nunca - A veces - Ocasionalmente - Casi siempre - Siempre | Encuesta |

1.5.1. POBLACIÓN Y MUESTRA

1.5.1.1. POBLACIÓN:

La muestra de la presente investigación está constituida por 530 trabajadores (420 varones y 110 mujeres), datos que fueron brindados por la oficina de Gerencia de Administración y Finanzas de la M.P.L así mismo emitió un memorando múltiple a los Gerentes y Sub Gerentes y Jefes de Área para que proporcionen la información, correspondiente, de cada una de las oficinas de dicha entidad.

1.5.2. Muestra

De acuerdo a la investigación se ha elegido la técnica del muestreo probabilístico estratificado simple. La muestra lo conforma la población total de trabajadores que cumplen con las condiciones o requerimientos del estudio, excluyendo a la autoridad edil y funcionarios de cada departamento de dicha entidad.

La muestra está constituida por 124 empleados nombrados, siendo 51 empleados contratados, 217 obreros permanentes, además 57 obreros contratados y 81 trabajadores del CAS, todos trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

1.5.3. Descripción de la Muestra

Se utilizó una muestra de 223 trabajadores, en total 188 varones y 35 mujeres, entre ellos jóvenes 81 (18 a 35) y 142 adultos con edades (36 a 65), así mismo se contó con 52 empleados nombrados, 22 empleados contratados, 92 obreros nombrado, asimismo 24 obreros contratados y 33 empleados CAS (Contrato Administrativo de servicios).

En tanto el cuestionario referente al clima organizacional y desempeño laboral, fue aplicado, individualmente, a los 223 trabajadores seleccionados. Asimismo, consideramos caracterizar el sexo, edad y condición laboral de cada trabajador.

1.5.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Aquí describiremos el uso de las técnicas e instrumentos básicos para la presente investigación, las que fueron seleccionadas y adaptadas de acuerdo a las condiciones de las variables de estudio, para ello se aplicó una prueba piloto de los dos instrumentos de estudio que fueron aliados técnicamente mediante las características de validez y confiabilidad.

Con la finalidad de realizar el estudio de investigación, que represente el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores en dicha entidad, se utilizó una encuesta tipo cuestionario sobre los temas en mención; motivación de los trabajadores, actitud, relaciones interpersonales, comunicación, jerarquía y ambiente físico; destinado a medir su ambiente laboral desde su percepción de elementos y características que el trabajador individualmente enfrente en su realidad, estos instrumentos fueron elaborados en el curso de seminario de tesis para comunicadores I de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, tomando en cuenta las características a evaluar en la institución, y dirigido a cumplir con el objetivo de este estudio, dichos instrumentos se realizaron bajo la supervisión del asesor.

Teniendo esto presente, se ha determinado utilizar los dos instrumentos con escala tipo Likert, que nos arroje el nivel de clima organizacional y el desempeño laboral en la muestra actual.

Escala Tipo Likert

Padua, (1987) menciona que es un tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal. Consistente en una serie de ítems o juicios ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. El estímulo (ítem o sentencia) que se presenta al sujeto representa la propiedad que el investigador está interesado en medir y las respuestas son solicitadas en términos de grados de acuerdo o desacuerdo que el sujeto tenga con la sentencia en particular.

Sampieri, (2010) señala que un instrumento de medición es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente. De acuerdo a **Münch, (2005)** los instrumentos para recabar información son la encuesta, el cuestionario, la entrevista, los test y las escalas de actitudes.

Construcción del Instrumento

Para la construcción del instrumento se siguieron los siguientes pasos:

- a) Nos reunimos con el profesor Jun Diego Dávila Cisneros para conocer la situación del de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.
- b) Determinación de las dimensiones. Se revisó la literatura para conocer las dimensiones del clima organizacional que manejan diferentes autores del tema.
- c) Delimitación de dimensiones. Debido a que algunas dimensiones son muy complejas, como la motivación, fue necesario delimitar lo que necesitábamos evaluar en cada dimensión. Es por ello que cada dimensión se dividió en indicadores. (Ver anexo 1 y 2: Dimensiones e indicadores a evaluar en el clima organizacional de la M.P.L.)

d) Establecimiento de la escala. Se determinó la escala a utilizar y se asignó valor de la siguiente forma:

CLIMA ORGANIZACIONAL

| Actitud Ítems | Ítems Positivos | Ítems Negativos |
|----------------------|------------------------|------------------------|
| Total mente cierto | 5 | 1 |
| Cierto | 4 | 2 |
| Ni cierto ni falso | 3 | 3 |
| Falso | 2 | 4 |
| Totalmente falso | 1 | 5 |

DESEMPEÑO LABORAL

| Actitud Ítems | Ítems Positivos | Ítems Negativos |
|----------------------|------------------------|------------------------|
| NUNCA | 5 | 0 |
| CASU NUNCA | 4 | 1 |
| A VECES | 3 | 2 |
| OCACIONAL MENTE | 2 | 3 |
| CASI SIEMPRE | 1 | 4 |
| SIEMPRE | 0 | 5 |

e) Construcción de los ítems. Se buscó información de las dimensiones y, en base a los indicadores, se construyó un conjunto de ítems para cada dimensión.

f) Se seleccionaron los ítems para cada dimensión.

h) Se construyó un primer instrumento.



1.5.5. El cuestionario para medir el clima organizacional.

Es un instrumento de aplicación cuantitativo, destinado a medir el medio ambiente laboral a partir de su percepción de elementos y características que el trabajador individualmente enfrenta en su realidad o contexto de trabajo, dicho cuestionario concede un puntaje absoluto mínimo de 0 y un máximo de 255 a razón de 5 puntos por cada uno de los ítems de 7 dimensiones que lo conforman (Ver anexo 1).

Dimensión 1 (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12) motivación del trabajador: Se evaluará la percepción de los miembros de la organización respecto a la forma en que los superiores motivan y dirigen la dinámica del trabajo, así como también, las formas de control que se implementan al interior de la organización.

Dimensión 2 (13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 y 24) Actitud del trabajador: Nos permite conocer qué actitud tienen respecto al entorno donde trabajan, así como, también, el grado de lealtad y compromiso para con la organización.

Dimensión 3 (25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36) Relaciones interpersonales: Nos permite medir la percepción de los trabajadores, respecto al tipo de relaciones que se establecen al interior de la organización de una manera cordial, sana, de compañerismo y de amistad.

Dimensión 4 (37, 38, 39, 40, 41, 42, y 43) La Comunicación: Nos permite evaluar respecto a la comunicación que mantienen dentro de la organización de una manera cordial, sana, de compañerismo y amistad, así como el manejo de la comunicación entre los miembros de la organización.

Dimensión 5 (44, 45, 46, 47 y 48) Sub estructura jerárquica: Las oportunidades para su crecimiento profesional y personal.

Dimensión 6 (49, 50, y 51) Ambiente físico: Tiene como propósito conocer la opinión de los integrantes de la organización, respecto al ambiente físico, es decir, la infraestructura que los rodea para poder realizar sus actividades.

Las respuestas se presentan en una escala tipo Likert, con un valor de 1 al 5, donde:

1= totalmente falso 2 = falso, 3= ni cierto ni falso, 4= cierto, 5= totalmente cierto.

1.5.6. Técnicas de análisis

a) Confiabilidad.

Según indica **Hernández & Baptista, P (1998)**. La confiabilidad de un instrumento de medición, se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados.

El análisis de confiabilidad revela si la prueba y los sub-factores tienen una adecuada consistencia interna, esto es, si los ítems o indicadores de la dimensión están midiendo las mismas construcciones y, por ello, están altamente correlacionadas. La confiabilidad del instrumento se calculó mediante la medida de estabilidad (confiabilidad de test – re-test), siendo este el método más utilizado, por otro lado se encontró el valor del alfa de **Cron Bach** con 0,94 frente a esto **Hair, Anderson, Tatham & Black, (1999)** admiten que de 0.60 a 0.70, se considera como en el límite inferior de la aceptabilidad, y un índice de 0.80 se considera satisfactorio, mientras que índices de 0.90 se consideran muy satisfactorios. Nuestro instrumento es sumamente fiable, aceptable y satisfactorio.

a) Correlación ítem factor e ítem test

Para obtener la correlación ítem factor e ítem-test, se utiliza el coeficiente r_{xy} de Pearson. Este coeficiente varía entre -1 y $+1$, indicando la fuerza y la dirección de la asociación entre dos variables. Mientras más cercana $-/+1$, más intensa es la relación. Un signo negativo indica una relación inversa, mientras un signo positivo enseña una relación directa. Nuestro instrumento caracteriza una relación positiva directa.

a) Validez.

Según Hernández & Baptista (1998) la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

En el instrumento de clima organización en sí mide lo que realmente se pretende evaluar, el medio ambiente laboral que los trabajadores a través de su percepción optan en determinar, un clima alto, moderado o bajo.

Resultó oportuna la validez de tipo empírica, por los que se relacionaron a través de ítems, *sub test*, *test*. Con respecto a la variable, en este caso en base a dicha revisión, se administraron los ítems, se correlacionaron las puntuaciones de los ítems con las dimensiones, haciendo una estimación estadística a través del programa SPSS, lo cual nos demostraron correlaciones altas, por lo cual nuestro cuestionario realmente mide la variable que pretendemos medir, en tanto nuestro instrumento de clima organizacional es sumamente válido y confiable.

1.5.7. El Cuestionario del desempeño laboral.

La variable desempeño laboral la medimos a través de un cuestionario con preguntas cerradas, en parte se considera indicadores positivos y negativos.

En el cuestionario consta de 47 ítems o indicadores, agrupados en seis dimensiones: Satisfacción, Comunicación, Conocimiento del cargo, Valores, Desempeño y Capacitación. (Ver anexo 2).

Rendimiento laboral de los trabajadores: lo conforma los ítems (1, 4, 17, 28, 44, 45, 12, 37 y 42), mide los sentimientos, emociones y actitudes favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo.

Comunicación (11, 18, 25, 33, 39 y 43), evalúa la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva y de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades de los receptores.

Satisfacción Laboral (2, 3, 5, 6, 46, 7, 13, 36, 38, 40 y 41), esta dimensión mide el nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su trabajo.

Valores (8, 15, 20, 26, 29, 34 y 35), evalúa los valores de contingencia laboral, tales como la probidad, la lealtad, la honradez y la rectitud; y su aplicación a la atención de clientes así como también los valores de la institución.

Desempeño (9, 10, 14, 16, 21, 22, 23, 24, 27, 30 y 47), esta dimensión mide el grado que alcanza una persona en el trabajo o el resultado de lo que el trabajador ha podido desarrollar durante su jornada laboral y los objetivos alcanzados de rendimiento.

Capacitación (19, 31 y 32), este sub test evalúa los procesos de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible.

El cuestionario concede un puntaje mínimo de 0 y un máximo de 235 puntos a razón de 5 puntos por cada uno de las 6 dimensiones que lo conforman.

Las respuestas se presentan en una escala tipo *Likert*, con un valor de 0 a 5, donde: 0 = nunca 1 casi nunca, 2= a veces, 3= ocasionalmente, 4= casi siempre y 5= siempre.

Entre las preguntas negativas encontramos en los ítems 13-14 -15 -17- 19 -28 -29- 30 -34 -35- 38 y 40, el cual es calificado en sentido opuesto.

➤ **Confiabilidad.**

La confiabilidad del instrumento de **Cron Bach** es de 0,62 por lo cual consideramos que es confiable en un límite inferior, el cual se calculó mediante la medida de estabilidad (confiabilidad de test re test), por otro lado el valor de alfa de aceptabilidad según **Hair, Anderson, Tatham & Black, (1999)**.

➤ **Validez.**

El instrumento de desempeño laboral, también es aplicado a través de la validez de tipo empírica de relaciones ítems, *sub test, test*.

Por lo que nos permite medir lo que realmente se pretende evaluar respecto al desempeño laboral.

1.5.8. Procesamiento de los datos.

En la determinación del clima organizacional y el desempeño laboral utilizamos la media aritmética (X) y la desviación estándar (DS) de los puntajes totales y de los puntajes por *sub test* obtenidos a través del cuestionario de escala tipo Likert, en ambas variables considerando el sexo, edad y la condición laboral.

Para observar las diferencias significativas en el estudio, utilizamos la prueba de “t” de *Student* en un nivel de significación 0,05 y 0,01 tanto en los puntajes totales como en los puntajes por *sub test*.

Para el estudio de la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral utilizamos el Coeficiente de Correlación de Pearson (r).

Coeficiente de Correlación de Pearson

Es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. Los análisis de esta prueba fueron realizados en el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales, por sus siglas en inglés SPSS. (Ver anexo 6: Coeficiente de Correlación de Pearson)

El coeficiente de correlación de Pearson se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. Se relacionan las puntuaciones recolectadas de una variable con las puntuaciones obtenidas de la otra, con los mismos participantes o casos (Sampieri, 2010).

El coeficiente r de Pearson puede variar de -1.00 a +1.00, donde:

- 1.00 Correlación negativa perfecta.
- 0.90 Correlación negativa muy fuerte.
- 0.75 Correlación negativa considerable.
- 0.50 Correlación negativa media.
- 0.25 Correlación negativa débil.
- 0.10 Correlación negativa muy débil.
- 0.00 No existe correlación alguna entre las variables.
- +0.10 Correlación positiva muy débil.
- +0.25 Correlación positiva débil.
- +0.50 Correlación positiva media.
- +0.75 Correlación positiva considerable.
- +0.90 Correlación positiva muy fuerte.

Los resultados de la correlación se llevaron a un nivel de significación del 0, 05.

Asimismo, se correlacionaron las medias para muestras independientes de sexo, edad y condición laboral, con la “t” de Student y el nivel de significación P (valor) del 0,05 y 0,01, con la finalidad de conocer si existe significación de las categorías mencionadas.

CAPÍTULO II

2.0. MARCO TEÓRICO

Nuestro marco teórico, presenta las bases teóricas de acuerdo a los objetivos de la investigación que se requiere a manera de darle consistencia y coherencia. Partiendo de los antecedentes de la investigación que orientan este esfuerzo y que sirven, igualmente, de fundamento en este trabajo de investigación.

Entre la argumentación teórica, destacan los fundamentos referidos al clima organizacional y evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la M.P.L, siendo para el caso del clima organizacional asumidos los postulados por **Litwin & Stinger (ob. cit)**. Referenciado por **Goncalves (1995:369)**.

2.1. Antecedentes del Problema.

2.1.1. Clima organizacional

Antecedente #1

Piura, Franco, M. (2001). Realizó una tesis de psicología titulada “Relación entre los factores del clima laboral en docentes del consorcio del Colegio parroquiales del Departamento de Piura”, siendo su investigación de tipo correlacional, se utilizó una población conformada por 210 docentes de los cuales 99 fueron hombres 111 mujeres, encontrándose que existe una correlación significativa al 0.05 entre los factores del clima laboral y las competencias del desempeño laboral en docentes del consorcio de colegios parroquiales del departamento de Piura.

Antecedente #2

Lima, Álvarez S. (2001). Realizó una tesis para optar el título de licenciado en comunicación social, “La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto Nacional de Oftalmología (INO)”.

Con una muestra aleatoria de 137 trabajadores, llegó a determinar que los climas organizacionales tensos influyen sobre la deserción del personal contratado calificado de la organización hacia las fuentes de trabajo. En tanto la cultura organizacional del INO es desequilibrada.

Antecedente #3

Huancayo, Hinostroza, F. (2005). Elaboró una tesis para optar el título de licenciado en la Facultad de Pedagogía y Humanidades, “El Clima Organizacional y su influencia en el desarrollo institucional de la Institución Educativa Integrados N°1182”, El Bosque, del distrito de San Juan de Lurigancho.

En donde el tipo de investigación fue descriptiva correlacional, trabajando con una población de 174 profesores, entre ellos nombrados y contratados de ambos sexos, siendo una muestra de 150 docentes, llegando establecer que el clima organizacional de la institución educativa Integrados N°1182 es de nivel media debido a que el nivel intelectual de sus docentes no es de lo mejor, que las metas que son claramente definidas y que se refiere de una motivación adecuada entre sus miembros.

2.1.2. Desempeño laboral

Antecedente #1

En la ciudad de Trujillo se encontró una tesis titulada “Relación entre el nivel inteligencia Emocional y el Nivel de Desempeño Laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad de César Vallejo, perteneciente a salinas, D. (2001) en el cual toma una muestra en función a los administradores de edades (20 a 30), (30 a 40) y de los 40 a más años de la universidad. Donde llega a demostrar que los trabajadores administrativos en general (masculinos y femeninos) presentan desempeño laboral e inteligencia emocional adecuada. En relación significativa el grupo que se encuentra entre las edades de 31 a 40 años y los de 41 años a más en ambos sexos presenta un nivel promedio.

Antecedente #2

Asimismo, se encontró una revista de investigación de ciencias sociales de la universidad Zulia – Venezuela, “El desempeño laboral en el departamento del ambulatorio la victoria”. De **Quieipo, B y Useche, M. C. En el 2002.** Se trabajó con una población de 50 barrios, en el que habitan aproximadamente 200 000 habitantes, donde la investigación desarrollada fue de carácter exploratorio y descriptivo, los resultados los que llegaron, en dicha investigación fueron: que el desempeño del personal en el área de mantenimiento es deficiente, debido a que el recurso humano no cuenta con los materiales y herramientas de manera oportuna para realizar sus labores, por lo que las tareas asignadas no pueden llevarse a cabo de manera eficaz. Y, por último, se encontró que, el entrenamiento que reciben los trabajadores es insuficiente para ejecutar las actividades asignadas y formarse para acceder dentro de la organización de salud.

2.2.Base Teórica

En esta investigación se asume como eje central el tema la organización refiriéndose, con ello, al escenario donde nace un determinado clima organizacional.

2.2.1. LAS ORGANIZACIONES:

2.2.1.1.La organización

El término organización, en un primer acercamiento general, es entendido como una unidad social, coordinada conscientemente, compuesta de dos o más personas, que funcionan con una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas. **Robbins, S. (1999).**

Las organizaciones tienden a crecer a medida que prosperan, hecho que se refleja en el aumento de personal. Para poder administrar mayor cantidad de personal, se incrementa el número de niveles jerárquicos, lo cual produce un distanciamiento gradual entre las personas con los objetivos individuales y la cúpula de la organización, con sus objetivos organizacionales. Es por ello que se dice que entre más personal mayores formas de trabajo pero siempre y cuando cada uno realice eficientemente, las tareas que se le asignen.

Las grandes organizaciones, también denominadas organizaciones complejas, poseen ciertas características como: Complejidad, anonimato, rutinas, estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación, estructuras personalizadas no oficiales, tendencia a la especialización y la proliferación de funciones y tamaño. Algunos ejemplos de organizaciones son: Bancos y

financieras, escuelas e instituciones, tiendas y comercio, asimismo, iglesias, hospitales y laboratorios, clínicas, radio y televisión, etc.

Por otro lado **Hellriegel, D. Jackson S. & Slocum J. (2005)**. Coinciden y dan a entender que “Una organización es un grupo conformado de personas que funciona para lograr una meta particular”.

De acuerdo a las definiciones presentadas, las organizaciones son sistemas sociales, que se desarrollan a través de actividades, las cuales son realizadas por sus miembros quienes se han constituido, principalmente, por un interés mutuo.

Las instituciones definen un espacio físico y simbólico, en el que se encuentran inmersos elementos materiales, técnicos y humanos, estos últimos le otorgan la vida propia generando con ello: objetivos, estrategias y metas que son impulsadas y desarrolladas por los recursos humanos en un ambiente esperado de seguridad, pertenencia y desarrollo profesional.

La Municipalidad Provincial de Lambayeque, es considerada como una organización que desempeña diversas actividades a partir de un grupo sólido de colaboradores (conformado por el Alcalde, funcionarios, directivos, administrativos, personal de material logístico y de servicios generales), quienes aportan y se apoyan en un ambiente de armonía, cordialidad, trabajo grupal y respeto al cumplimiento de la misión que dichas instituciones se han planteado lograr.

2.1.1.2.Comportamiento organizacional



El comportamiento organizacional según **Robbins, S. (1999)**. Trata del estudio de aquello que las personas hacen en una organización social (empresa) y de cómo ese comportamiento afecta al rendimiento de la organización.

Asimismo, **Robbins, S. (1999)**. Considera que el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento para mejorar la eficacia de una organización

En tanto inducimos que el comportamiento organizacional es una herramienta administrativa, humana subjetiva que trata de formar o crear un comportamiento humano en la empresa o parte de ella en beneficio de los trabajadores y que aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organizaciones sociales como por ejemplo: una iglesia, una escuela, una universidad, una municipalidad, este último será nuestro objetivo de estudio de comportamiento organizacional sobre el clima y el desempeño laboral que más adelante daremos a definir.

2.1.1.3. La percepción individual en la organización

Para **Robbins, S. (1999)**. La “percepción” es un elemento fundamental en la vida de cualquier persona para efectos de determinar, calificar o actuar en situaciones en las que se encuentre inmerso. Este concepto es uno de los ingredientes fundamentales del individuo para comunicarse con su interior (con su

organismo) y con su medio exterior. Bajo esa lógica, la percepción puede definirse. “como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente”.

Los estudios organizacionales asumen como relevante el aspecto perceptivo de los individuos, ya que, “El comportamiento de la gente está basada en la percepción de lo que es la realidad, no la realidad en sí misma. El mundo en la forma en que es lo que importa para el comportamiento” (Ibíd.).

Es así como los integrantes de una institución son personas que, en forma efectiva, perciben e interpretan su ambiente laboral. Las actividades que se desarrollan, las comunicaciones que se establecen, los modos de actuar, de relacionarse, de evaluar desempeño y resultados, los estilos para dar órdenes, recomendaciones, aclaraciones, exigencias, en cumplimiento de horarios, disposición física de los escritorios, archivos, archivos etc. Y, hasta los gestos y expresiones de las personas, van determinando la atmósfera que se respira el modo como se vive y trabaja en esa organización. Todas estas variables enumeradas y varias más conforman un clima organizacional.

2.2.2. Clima Organizacional

Por **Gellerman, S. en 1960 (Brunet, 1992)**. “La palabra clima tiene una raíz griega que significa dependiente o inclinación, la misma que fue introducida por primera vez en psicología industria/organizacional.

Los primeros estudios sobre clima psicológico fueron realizados por Kurt Lewin en la década de los treinta este autor acuñó el concepto de “Atmósfera psicológica lo que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico”.

Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, **Lewin Lippit & White (1930)**. Diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo (Democrático, *laissez faire* y autoritario) tenía en relación al clima. Las conclusiones fueron determinantes: frente a los distintos tipos de liderazgo, surgieron diferentes tipos de atmósfera sociales, probando que el clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.

Desde esa perspectiva el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene, obviamente, una gran variedad de consecuencia para la organización como por ejemplo productividad, satisfacción, rotación, adaptación.

Por ello Brunet, L (1999). Establece que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos escuelas de pensamiento: **La Escuela Gestaltista y funcionalista.**

La primera de ella es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución

que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Definición del Clima Organizacional

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos forman el clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Según, **Goncalves (2000)**. En suma, es la expresión personal de “la percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que puedan influir en su desempeño organizacional.

Un sentido opuesto es el de **Robbins, S. (1999)**. Que define el entorno o clima organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

La explicación dada por Robbins, define que la teoría de Goncalves, analizando el ambiente como las fuerzas extrínsecas ejercen presión sobre el desempeño organizacional.

Para resumir, diremos que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Dessler G. (1993). Da la definición de Clima Organizacional desde el punto de vista estructural: "Es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman".

Por otro lado, el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas, directa o indirectamente, por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. **Hall (1996)**

Asimismo, **Brown y Moberg (1990).** Manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Dessler G. (1993) en su esbozo dice que no hay un consenso en cuanto al significado de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales estrictamente objetivos como estructuras, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso, los autores ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores:

Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993) estos investigadores definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por **Halpin y Croftst (citados por Dessler, 1993)** definieron el clima como "La opinión que el empleado se forma de la organización".

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son **Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993)** para ellos el clima son:

"los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales es importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

Walter (citado por Dessler. G.1993). representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por **Halpins, Crofts, Litwin & Stringer** a fin de encontrar similitudes y define el término como "Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en

términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

Por otro lado, el **Departamento Administrativo de la Función Pública, Colombia (2001)**. Define que “El clima organizacional es el conjunto de percepciones compartidas que los servidores desarrollan en relación con las características de su identidad”.

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, concluimos que:

El clima es el ambiente de trabajo propio de la organización, que sus integrantes perciben de una manera directa, dicho ambiente ejerce influencia en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

Por otro lado, es este mismo orden de ideas es preciso señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su compromiso, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

Hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales.

La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (Ausencia de



realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado. En resumen, el grado de satisfacción o insatisfacción se ve de algún modo afectado por el clima organizacional.

Por ello, a pesar de la relación entre ambos conceptos, es conveniente diferenciarlos; si bien por ejemplo una buena percepción del clima tiende a generar mayor satisfacción, los instrumentos que se usen para su medición deben diferenciarlos.

a) Motivación

La motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conducta. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales.

Se han identificado numerosos motivadores desde los más fundamentales o fisiológicos hasta los de más alto nivel como la autorrealización; las necesidades de poder, logro y afiliación; los factores intrínsecos y extrínsecos del puesto de trabajo; las expectativas, la retribución, las metas laborales y otros. Es de esperar que un empleado motivado tienda a ser más productivo que si no lo esté. Puede ocurrir que su realidad laboral no le satisfaga o que experimente gran satisfacción en su trabajo pero que su nivel productivo sea bajo; en cada uno de los casos hay desajustes que corregir.

Así que, el Clima Organizacional pues juega un papel de catalizador en el sentido de que si existe un clima positivo, determinante de la productividad como la motivación,

logra afectar a los empleados de forma más efectiva y en consecuencia su productividad. Por ello, si el clima organizacional es negativo podemos estar desperdiciando una mejor productividad.

Esquemáticamente, la connotación afectiva (satisfacción), el interés que mueve a la acción (motivación) y la percepción del entorno (clima organizacional), son procesos diferentes que se relacionan con la productividad que habrá de considerarse en su particular connotación para ser más efectivos al incidir en su articulación favorable.

b) Cultura

La cultura organizacional hace referencia a aquel conjunto de principios, normas, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su interacción social y que vienen a regular, a uniformizar la actuación colectiva de esa organización, logrando arraigo y permanencia.

Así, mientras el clima organizacional es un principio relativamente cambiante, la cultura organizacional supone permanencia, constancia y aún inercia.

El clima organizacional se diferenciará, entonces, de la cultura organizacional, ya que este último es un constructo social compartido por los miembros y fundamentado en valores, creencias, reglas, etcétera lo cual representa a una realidad socialmente cimentada; y el clima es la percepción, sostenida en las creencias y actitudes personales de cada sujeto, respecto al conjunto de características que singularizan a una organización.

2.2.2.1. Tipología de climas organizacionales.

Para **Ibáñez, M. (2002)**, las variedades de clima organizacional que pueden mencionarse son las siguientes:

a) Climas de establecimientos hoteleros.

Los procedimientos más usuales para observar las diferencias en los climas psicológicos, consisten en la comparación de los hoteles y las reacciones individuales.

b) Climas en las universidades.

Las universidades tienen climas propios y los climas de estas instituciones han cambiado notablemente en las últimas décadas. Han cambiado debido a la financiación a gran escala por instituciones privadas.

c) Climas a nivel ejecutivo.

Para Ibáñez, M. (2002). El clima de la dirección invade a toda la organización, sin embargo, se refiere de forma especial a aquellos aspectos que dependen fundamentalmente, de la política general de la dirección. Este clima se puede usar como variable dependiente en estudios que comparan organizaciones o unidades en una organización.

Siguiendo a Rensis Likert, se pueden establecer cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular:

1. Autoritario: Las decisiones son adoptadas en la cúspide de la organización, y desde allí se comunican siguiendo la estructura formal altamente burocratizada. Los procesos de control son formales y centralizados, lo que permite ejercer el control directo. El clima asociado es de desconfianza, temor e inseguridad.

2. Paternalista: Las decisiones son también adoptadas en la cúspide, y el control también es centralizado. Pero existe una mayor delegación en ambos casos, enmarcada en una relativa flexibilidad. El clima es de confianza condescendiente desde la cúspide a la base y de dependencia desde la base a la cúspide. Los empleados gozan de cierta tranquilidad, en la medida que se respeten las reglas de juego.

3. Consultivo: Existe mayor grado de descentralización en las decisiones y en el ejercicio de control. El clima es de confianza y genera altos niveles de responsabilidad.

4. Participativo: La toma de decisiones se encuentra distribuida en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son fluidas y en todos los sentidos: verticales, en ambos sentidos, y horizontales, hay una fuerte participación grupal. El clima es de confianza, gran compromiso y creatividad. Las relaciones entre los distintos niveles de autoridad son buenas, y existe gran confianza en los diferentes sectores.

2.2.2.1.1. Características del Clima Organizacional

- Tiene referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que define el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- Tienen una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduables, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta”, normalmente, tienen un mal clima organizacional.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras un individuo puede ver como el clima de su organización es grato y sin

darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo, sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones sin percibir que sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo un estilo de gestión muy burocrático y autocrático, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un esfuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.
- El ausentismo y la rotación excesiva puede ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorada. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.
- En esta estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

2.2.2.2.1 Factores del medio ambiente externo o interno que afecta al clima organizacional.

El clima organizacional se ve afectado por todo lo que pasa alrededor de la organización. Es así, entonces, que según **Richard H. (1996)** menciona que existen factores internos y externos y los describe de la siguiente manera.

Los factores externos son los que afectan desde afuera a la organización, son todos aquellos que se encuentran interactuando con la organización desde ella, entre los factores externos que afectan a la organización, tenemos:

- **LA CULTURA:** Constituida por el conjunto de reacciones, ideologías, valores y normas en una sociedad en particular y que influyen en el comportamiento del empleado y en la percepción que esta tenga de la organización.
- **TECNOLOGÍA:** Conjunto de sistemas y métodos aplicados para un propósito práctico que proporcionan mayor efectividad, afectan en cierta forma al desarrollo del clima organizacional, ya que esta debe ser aceptada y desarrollada por los empleados.
- **EDUCACIÓN:** Es el nivel general de alfabetización de la población la producción de personas con un alto nivel de preparación y capacitación afecta a la organización.
- **POLÍTICA:** Es el arte, doctrina u opinión del gobierno de los Estados, que afectan al clima organizacional dependiendo que estos sean percibidos por la organización.

- **SOCIOLOGÍA:** Las diferentes clases sociales que existan en un grupo de trabajo o departamento, muchas veces, hacen que las relaciones personales dentro de un mismo nivel jerárquico se deterioren.
- **ECONOMÍA:** Se refiere al comportamiento de las variables tales como: inflación, desempleo, tipo de cambio, tasas de interés, créditos bancarios etc. Estos afectan a la liquidez de las empresas y dependiendo de ellos, el empleado puede tener mejores condiciones de trabajo.

Asimismo, **Hall, R. (1996)**. Considera Los factores internos que afectan a la organización: Para efectos de estudio los factores internos que afectan al clima laboral en la organización, se encuentran agrupados en subsistemas que se definirán a continuación mencionando los elementos que los componen.

El subsistema de metas y valores organizacionales: Es uno de los más importantes subsistemas. La organización toma muchos de sus valores de la sociedad.

El subsistema técnico: Se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas. Está determinado por los propósitos de la organización y varía conforme a los requerimientos de la tarea.

El subsistema psicosocial: Implica el comportamiento individual y la motivación, relaciones de estatus, dinámicas de grupos y redes de influencia.

Se ve afectado también por sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de la gente dentro de la organización. Estas fuerzas crean el “clima organizacional”.

El subsistema de la estructura: Se refiere a las formas en que la organización están divididas y son coordinadas. En un sentido formal, la estructura está determinada por los estatus de la organización, por descripciones de puestos y procedimientos. Representa la formalización de las relaciones entre el subsistema técnico y psicosocial.

El subsistema administrativo: Es sumamente importante en la determinación de objetivos, planeación, diseño de la organización y control de las actividades, así como en la relación de las organizaciones con su medio ambiente.

2.3. TEORIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

2.3.1. TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT.

La teoría del clima organizacional de Likert a Citado por Brunet, (1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. Estas son:

Variables causales: Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa, las decisiones, las competencias y actividades.

Variables Intermedias: Están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.

Variables Finales: Estas variables surgen como resultado del afecto de las variables causales y de las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de los dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

✓ Clima de tipo autoritario:

- Sistema I autoritario explotador
- Sistema II autoritarismo paternalista

✓ Clima de tipo participativo

- Sistema III. Consultivo.
- Sistema IV. Participación en grupo

El clima autoritario, sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable estructurado.

El clima participativo, sistema III consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, pues les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existiendo interacción entre ambas partes, formando con ello una delegación.

Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema IV, Participación en grupo. Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical, horizontal. Ascendente-descendente.

El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la

amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable, por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para hacer una evaluación del clima organizacional basado en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal. Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como:

- a. Método de mando:** Manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.
- b. Características de las fuerzas motivacionales:** Estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.
- c. Características de los procesos de comunicación:** Referidos a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en las empresa y como se llevan a cabo.
- d. Características del proceso de influencia de la relación supervisor subordinado para establecer y cumplir los objetivos.**

- e. **Características del proceso de toma de decisiones pertenencia y fundamentación** de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de las responsabilidades.
- f. **Características de los procesos de planificación:** Estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.
- g. **Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.**
- h. **Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referido a la planificación y formación deseada.**

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional a través de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada al presentar a los participantes varias opciones para cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que comprenden la continuidad de opciones se denomina sistemas 1,2, 3, 4, que a continuación se explican brevemente:

1. Sistema 1 (explotador - automático) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mac Gregor y su liderazgo directivo.

2. Sistema 2 (brevemente - autoritario) relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relacionados con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno a uno (supervisor-supervisado).
3. Sistema 3 (consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.
4. Sistema 4 (participativos o de grupos interactivos) basado en la teoría de Mac Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuenta con un punto de partida para determinar:

- a) El ambiente existe en cada categoría
- b) El que debe de prevalecer
- c) Los cambios que se deben de implantar para derivar el perfil organizacional deseado.

2.3.2. TEORÍA DE MASLOW

El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción el empleo. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacción y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización.

Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de Objetivos, Maslow (citado por Chiavenato, 1989) menciona: que las personas están constantemente en la búsqueda de la satisfacción

de sus necesidades, no solamente en cuanto a las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también otras, como las de pertenencia social, estima y de autorrealización; como se menciona en su pirámide de necesidades.

El autor de la presente teoría especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

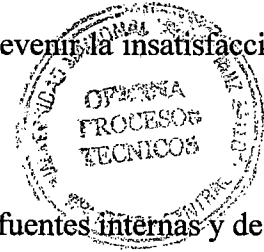
- **Fisiológicas:** Son esenciales para la sobrevivencia.
- **Seguridad:** Se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro de vivir en un ambiente estable, no hostil.
- **Afiliación:** Como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
- **Estima o sociales:** Influyen en el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
- **Autorrealización:** son necesidades de más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que satisfacen a las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser fuerza motivadora.

2.3.3. TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de **Maslow**, **Herzberg (citado por Chiavenato, 2000)**. Clasifica dos necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los

motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requiere atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas.



Las motivaciones y las satisfacciones solo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

2.3.4. TEORÍA DE MAYO

El objetivo inicial de la teoría de Mayo (citado por Chiavenato, 2000) era de estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron los siguientes:

- La vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo tanto, los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas.
- Los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, en las necesidades humanas que influyen en el grupo de trabajo.
- Los trabajadores no sólo se interesan en satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material.

- Los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales.
- Los trabajadores tienden a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

2.3.5. MODELO DE PODER- AFILIACIÓN DE MC CLELLAND

Tres categorías básicas de las necesidades motivadoras:

El poder, la afiliación y la realización a logro. Las personas se pueden agrupar en algunas de estas categorías, según cuál de las necesidades sea la principal motivación en su vida. Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellas para las que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros. Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación al logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamiento especiales Mc Clelland (citado por Chiavenato, 1989).

2.3.6. TEORÍA DE LA X Y TEORÍA Y DE MC GREGOR.

Dos tipos de suposiciones sobre las personas, Teoría de la X Y teoría y. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratara de evadir la responsabilidad.

Es necesaria una supervisión constante. Son las causas principales de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar el sistema siempre que le sean posibles.

La teoría Y supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal.

Según la teoría Y, la teoría principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza o mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador. Mc Gregor (citado por Chiavenato, 1989).

2.3.7. TEORÍA DE CAMPO DE LEWIN

En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, **Lewin (citado por Dessler, 1993)** llegó a las siguientes conclusiones.

La motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su medio ambiente.

El comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo, la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta.

Los seres humanos operan en un campo de fuerza que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes

impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

TEORÍA DE SHEIN DEL HOMBRE COMPLEJO.

La teoría de Shein (citado por Brunet, 1999) se fundamenta en:

Por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior.

Las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas.

Las necesidades varían, no solo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempos y circunstancias.

Los administradores efectivos son conscientes de esta complejidad o son más flexibles con su personal, finalmente, el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizaciones acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

2.4. DESEMPEÑO LABORAL.

2.4.1. El Desempeño laboral

El desempeño laboral según **Chiavenato (2000:359)**, "Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos" Otros autores como **Milkovich y Boudrem (1994)**, consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

De acuerdo a **Milkovich & Boudreu, (1994)** "las mediciones individuales de este no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación" define que "el desempeño de empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo en tanto de todas las definiciones presentadas de los diferentes autores se infiere que el desempeño laboral es el grado que alcanza una persona en el trabajo o el resultado de lo que el trabajador ha podido desarrollar durante su jornada laboral y los objetivos alcanzados.

Para **Robbins S. (1998)**. Los requisitos tienden a preferir trabajos que le den oportunidades de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.

2.4.2. Factores que influyen el desempeño laboral de los empleados

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

a) Satisfacción del Trabajo

Con respecto a la satisfacción del trabajo **Davis y Newstrom, (1991:203)**, plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

b) Autoestima.

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.

La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

c) Trabajo en Equipo

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

d) Capacitación del Trabajador

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a (Drovett 1992:4), “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible” Según Nash, (1989:229), “los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos” El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

Otro factor influyente son las herramientas y recursos de trabajo, aunque los Trabajos tengan los niveles más elevados de motivación no podrían hacer bien su trabajo si no tienen los enseres adecuados para realizarlo; por lo que suministrar a los trabajadores los medios necesarios para desempeñar su trabajo es un aspecto importante dentro de la supervisión a la hora de supervisar el desempeño del trabajador, así lo afirma Strauss (1981) cuando expresa que, “los recursos de mantenimiento como el suministro de herramientas, materiales y sobre todo de información esencial es uno de los aspectos más importantes del oficio de supervisión”.

- La remuneración, especialmente la remuneración como incentivo, es una de las técnicas más poderosas que tienen a su alcance los gerentes para mejorar la productividad. Desde Adam Smith pasando por Taylor, hasta los más

recientes estudiosos de la administración, han propuesto diferentes técnicas de remuneración, tales como los incentivos, a fin de incrementar la misma.

- Por otro lado **Robbins, S. (1999)** Expresa que los arquitectos, los ingenieros industriales y los diseñadores de oficinas, emprenden labores importantes en asuntos que tienen que ver con las condiciones físicas y el diseño del lugar de trabajo, ellos opinan que los “factores como la temperatura, el nivel de ruido, la iluminación y la distribución física del lugar de trabajo, influyen en el desempeño del empleado”.

En virtud de lo expresado, a continuación se señalan las características idóneas en que debería funcionar una organización en base a lo formulado por **Robbins, S. (1999)**.

Temperatura: La temperatura es una variable donde existen grandes diferencias individuales. Para maximizar la productividad, es importante que los empleados trabajen en un ambiente en el cual la temperatura esté regulada de tal manera que caiga dentro del rango aceptable del individuo. Esto implica alguna justificación para crear lugares de trabajo individualizados de temperatura controlada.

Ruido: La mayoría de las oficinas deben operar bajo niveles de ruido en un rango debajo de lo moderado, ya que los ruidos fuertes y no predecibles también tienden a incrementar la excitación y llevar a una reducción en la satisfacción del trabajo.

Iluminación: La intensidad adecuada de luz depende de la dificultad de la tarea y de la precisión requerida; el nivel adecuado de la luz también depende de la edad del

empleado. Las ganancias en desempeño a niveles altos de iluminación son mucho más grandes para los viejos que para los empleados jóvenes.

Tamaño: Se podría pensar que la tarea a realizar sería en factor más importante para determinar cuándo un espacio se proporciona a un empleado, pero este no es el caso. El status es el determinante más importante del espacio. Por ejemplo en Estados Unidos, mientras más alto este un individuo en la jerarquización de la organización típicamente, más espacio consigue.

Y, debido a que el status es el determinante clave en el tamaño del lugar de trabajo, las desviaciones de este patrón, probablemente disminuyan la satisfacción en el trabajo para aquellos individuos que se perciban a sí mismo en el límite de la discrepancia.

Cada persona evalúa la relación, costo - beneficio para saber cuánto vale la pena para hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. En consecuencia, el desempeño en el cargo se realiza en función de todas estas variables que lo condicionan.

2.5. TEORÍA DEL DESEMPEÑO LABORAL.

2.5.1. TEORÍA DE LA EXPECTATIVA DE VROOM

La Teoría de las Expectativas propuesta por Víctor Vroom, se considera una de las explicaciones de la motivación más aceptadas de la actualidad. Afirma que la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la



fuerza de una expectativa, que proporcione cierto resultado que el individuo encuentra atractivo. En términos más prácticos, ésta teoría asegura que un empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación de desempeño que le de recompensas de la organización que satisfagan sus metas personales. Para su explicación propone tres tipos de relaciones **(Robbins, 2004)**:

Relación de esfuerzo y desempeño: Probabilidad percibida de que ejercer cierto esfuerzo llevará al desempeño.

Relación de Desempeño Recompensa: Grado en el que el individuo cree que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado deseado.

Relación de recompensa y metas personales: Grado en el que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales del individuo, así como el atractivo que tengan para él.

La clave de esta teoría está en comprender las metas de los individuos y el vínculo entre esfuerzos y desempeño, desempeño y recompensa y, recompensa y satisfacción de la metas individuales (Robbins, 2004).

2.5.2. TEORÍA DE SKINNER

La teoría de Reforzamiento propuesta por B. F. Skinner, presenta una postura conductista en la que asevera que el reforzamiento condiciona el comportamiento, es decir, la conducta es causada por el ambiente, en esta teoría se ignora los sentimientos, actitudes, esperanzas, es decir todo lo que

se refiere al comportamiento interior del individuo y se concentra únicamente en lo que le sucede a una persona cuando realiza una actividad; así, el comportamiento es el producto de los estímulos que se reciben del mundo exterior y, se puede predecir con exactitud las acciones de los individuos, ya que, depende de los reforzadores y, cualquier consecuencia viene acompañada de una respuesta, aumenta la probabilidad de que se repita la conducta (Robbins, 2004).

Los reforzadores pueden ser positivos y, consisten en las recompensas que se dan por la actividad realizada que provocan cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado; ya que no solo forma el comportamiento, sino que además enseña (Robbins, 2004).

Así, los refuerzos negativos están constituidos por las amenazas de sanciones, que en general producen un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable. El castigo como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma determinada (Robbins, 2004).

2.5.3. TEORÍA DE LOCKER

La Teoría del establecimiento de metas ideada por Edwin Locke (Schultz; 1991), a finales de la década de 1960, se relaciona claramente con el mundo del trabajo. Según Locker propuso que las intenciones de trabajar

por una meta son un motivador importante, es decir, la motivación primaria en el trabajo puede definirse a partir del deseo de lograr una meta determinada, ya que, las metas indican a los empleados lo que se tienen que hacer y cuánto esfuerzo hay que invertir, así, las metas específicas aumentan el desempeño; y las metas difíciles, cuando se aceptan, producen un desempeño mayor que las fáciles manteniendo constantes factores como la capacidad y la aceptación de las metas; ya sea participando en la fijación de metas propias de forma individual o en conjunto.

Las personas se desenvuelven mejor cuando se les da retroalimentación sobre el avance hacia las metas, como una guía de comportamiento; sin embargo la retroalimentación personal, aquella en la cual el empleado vigila su propio progreso, siendo éste motivador aún más poderoso que la retroalimentación de origen externo (Robbins, 2004; Schultz; 1991).

Considerando las diferentes teorías y siendo la Teoría de las Necesidades de Maslow una de las precursoras y parte de los cimientos sobre los que se erigen las teorías contemporáneas; se recurre a ésta teoría y a su terminología para explicar la motivación de los empleados, ya que atienden al contenido (naturaleza) de los elementos que pueden motivar a una persona desde la división de las necesidades representada en su pirámide, motivo por el cual se consideró tomar como base para la determinación de la Motivación Laboral en la presente investigación.

Evaluación de desempeño laboral.

Así como los profesores evalúan constantemente el desempeño de los estudiantes, las organizaciones se preocupan por evaluar el desempeño de los empleados. En épocas pasadas de estabilidad e inutilidad, la evaluación de desempeño se podía realizar a través de esquemas burocráticos rutinarios, pues la rutina burocrático era la marca registrada de la época.

Por ello **Chiavenato, I (2002)**. Considera que con la llegada de los nuevos tiempos de cambio, transformación e inestabilidad el patrón burocrático cedió el lugar a la innovación y la necesidad de agregar valor a la organización

Por ello que la evaluación del desempeño laboral es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la institución.

Chiavenato, define que la evaluación de desempeño es un proceso dinámico que influye al avaluado y su gente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual; es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia de integración de personas a la organización de la adecuación de la persona a cargo, de las posibles disonancias o falta de entretenimiento y, en consecuencia, establecer los méritos y programas para eliminar o neutralizar tales problemas.

En conclusión, damos a entender que, la evaluación del desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de rendimiento y mejora de la calidad de trabajo y la mejora de la calidad de vida de las organizaciones. Entre los medios de evaluación tenemos: La entrevista de la evaluación, programas de retro alimentación de 360 grados y los métodos tradicionales (métodos por selección forzada, métodos de investigación de campo, método de los incidentes críticos, métodos por listas de verificación y el método por comparación por pares).

Ventajas de evaluación del desempeño laboral

La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa y justa, permite:

- ✓ Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo
- ✓ Proporciona información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de nuevas políticas.
- ✓ Realizar las promociones y ascensos
- ✓ Permite realizar diversas acciones en materia de personal, los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- ✓ Establecer planes de capacitación y entretenimiento de acuerdo a necesidades.
- ✓ Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los trabajadores.

Distribución: la distribución del lugar de trabajo es importante, primeramente porque influye de manera significativa en la interacción social. Existe una cantidad

suficiente grande de investigación que apoyen al hecho de que una persona, probablemente, interactué más con aquellos individuos que están más cerca.

Según **Chiavenato I. (2002)** El desempeño humano es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues de innumerables factores condicionantes que influyen bastante, el valor de las recompensas dependen del esfuerzo y determinan el volumen del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar.

2.6. Definición de Términos Básicos

- **Paternalista:** Las decisiones son también adoptadas en la cúspide, y el control también es centralizado. Pero existe una mayor delegación en ambos casos, enmarcada en una relativa flexibilidad. El clima es de confianza condescendiente desde la cúspide.
- **Clima Organizacional:** El ambiente donde una persona desempeña su trabajo, diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes.
- **Escuela funcionalista:** Parte del punto de que el pensamiento y el comportamiento del individuo están en función del ambiente que los rodea; y consideran a las diferencias individuales como factor importante en la adaptación del individuo a su medio.
- **Satisfacción:** Se refiere al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales.

- **Comportamiento Organizacional:** Trata del estudio de aquello que las personas hacen en una organización social (empresa) y de cómo ese comportamiento afecta al rendimiento de la organización.
- **Cultura:** Hace referencia aquel conjunto de principios, normas acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su integración social y que vienen a regular, a uniformar la actuación colectiva de esta organización, logrando arraigo y permanencia.
- **Autoritario:** Las decisiones son adaptadas en la cúspide de la organización, y desde allí se comunican siguiendo la estructura formal altamente burocratizada. Los procesos de control son formales y centralizados. Se ejerce el control directo. El clima asociado es de desconfianza, temor e inseguridad.

CAPITULO III

3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Siguiendo el orden de las hipótesis planteadas, primero presentamos los datos obtenidos a través de tablas de frecuencias simples y cruzadas, gráfico de perfiles, y medidas de resumen (media aritmética, desviación estándar y coeficiente de correlación de Pearson); para la comprobación de las hipótesis se emplea la “t” de *Student* para la comparación de dos medias y la significación del coeficiente de correlación de Pearson, al 95% de confianza estadística.

Luego, discutimos estos hallazgos a la luz de la teoría y los antecedentes investigativos.

CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMBAYEQUE

Tabla N° 01

CLIMA ORGANIZACIONAL, SEGÚN DIMENSIONES (SUBTEST)

| CLIMA ORGANIZACIONAL | TOTAL | |
|---------------------------------------|--------|-------|
| | X | S |
| Motivación de los trabajadores (0-60) | 40.37 | 12.42 |
| Actitud del trabajador (0-60) | 42.90 | 11.51 |
| Relaciones Interpersonales (0-60) | 39.84 | 12.04 |
| Comunicación (0-35) | 23.93 | 6.80 |
| Sub-estructura jerárquica (0-25) | 17.04 | 5.50 |
| Ambiente físico (0-15) | 10.46 | 3.49 |
| TOTAL (255) | 174.75 | 50.73 |

La tabla N° 1 presenta los puntajes promedios y la desviación estándar de las dimensiones del clima organizacional de los trabajadores de la M.P.L.

La media del total de sujetos estudiados es de 174.75 y la desviación estándar de 50.73 sobre la base del máximo ideal esperado de 255 puntos, se nota que este puntaje sobrepasa la mediana que es 127.5 y la dispersión de los datos es homogénea ($CV = 29.035\%$). Si observamos las medias de los subtes o dimensiones obtenemos que estas superan a la mediana esperada, con mayor puntaje en el subtes motivación de los trabajadores (40.37 frente a 30) y menor puntaje en la dimensión comunicación (23.93% frente a 17.5%).

Para la contrastación empírica de la primera hipótesis general planteamos la siguiente hipótesis de trabajo:

H₀: El puntaje promedio obtenido en el test de clima organizacional de los trabajadores de la M.P.L. es igual o menor a 127.5.

H₁: El puntaje promedio obtenido en el test de clima organizacional de los trabajadores de la M.P.L. es mayor a 127.5.

H₀: ≤ 127.5

H₁: > 127.5

Tomamos como medida de comparación el puntaje de 127.5, porque según los estudios presentados teóricamente (fuente), los sujetos que obtienen un puntaje igual o menor a 127.5 tienen un nivel de clima organizacional bajo o deficiente, nosotros asumimos que los trabajadores tendrán un clima moderado por estar en los 174.75 mayor del promedio 127.5.

Para la prueba de hipótesis usamos la dócima donde la media poblacional es igual a un valor específico ($= 127.5$) aplicando la fórmula de “t” respectiva arroja un valor calculado de p-valor 1,000 que al ser menor que la “t” de tabla con 222 grados de libertad y un contraste unilateral

derecho al 95% de probabilidad (1,625) suponemos varianzas distintas y el valor “p” asociado es 0,159 nos: permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Por lo tanto, concluimos que los trabajadores de la M.P.L. presentan un clima moderado, un ambiente laborable existiendo un trato regular de sus superiores y una regular motivación y compromiso con la institución.

Tabla N° 02

CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN SEXO

| SEXO | N | X | S | Tc (P-VALOR) |
|-------|-----|--------|-------|-----------------|
| VARON | 188 | 175,05 | 52,37 | T=0,32 P (1) |
| MUJER | 35 | 172,00 | 41,88 | |
| TOTAL | 223 | 174,57 | 50,80 | |

La tabla N° 2 presenta los puntajes promedios y las desviaciones estándar del clima organizacional y el valor “t” de la comparación de medias según sexo.

En la tabla podemos observar que los varones obtienen un puntaje promedio de 175,05 y una desviación estándar de 52,37 y las mujeres una media de 172,00 y una desviación estándar de 41,88. Esto significa que ambos grupos se ubican en el nivel de clima moderado y los datos se hallan discretamente dispersos y homogéneos (CV varones = 29.9%, CV mujeres = 24.3%).

Para la comparación del clima organizacional según sexo, planteamos la siguiente hipótesis de trabajo:

H0: El puntaje promedio del clima organizacional de los trabajadores varones de M.P.L., evaluados a través del cuestionario de escala tipo Likert, no será significativamente diferente al puntaje promedio obtenido por las mujeres.

H1: El puntaje promedio del clima organizacional de los trabajadores varones de M.P.L., evaluados a través del cuestionario tipo Likert, será significativamente diferente al puntaje promedio alcanzado por las mujeres.

H₀: 1 = 2

H1: 1 2

Nuestro valor calculado de la “t” es de 0,32 resulta inferior al valor de la tabla en un nivel de significación de 0,05 ($0,32 < 1.6$). Entonces aceptamos la hipótesis nula. Además, el P valor reportado por el SPSS (1) es mayor que el nivel de significación (0,05), corroborando la decisión anterior.

Por lo tanto, el clima organizacional de varones y mujeres de la M.P.L. no es significativamente diferente.

Tabla N° 03

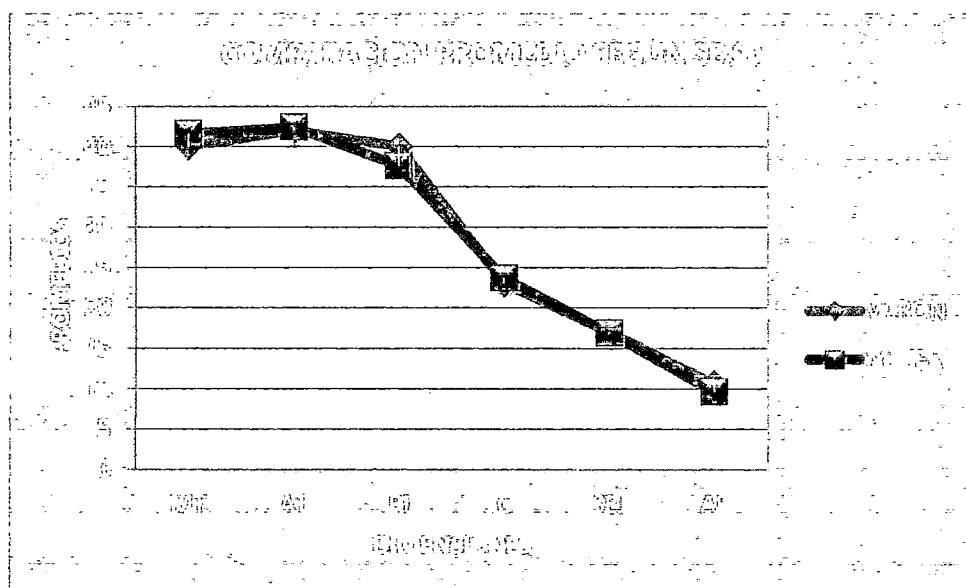
COMPARACIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, SEGÚN SEXO POR DIMENSIONES

| CLIMA ORGANIZACIONAL | SEXO | | | | T de student | Nivel de sig |
|--------------------------------|--------|-------|--------|-------|--------------|--------------|
| | VARÓN | | MUJER | | | |
| | X | s | x | S | | |
| Motivación de los trabajadores | 40,13 | 12,71 | 41,68 | 10,81 | -0,60 | 0,49 |
| Actitud del trabajador | 42,99 | 12,00 | 42,40 | 8,49 | 0,20 | 0,78 |
| Relaciones Interpersonales | 40,26 | 12,31 | 37,60 | 10,33 | 1,20 | 0,23 |
| Comunicación | 23,97 | 7,01 | 23,71 | 5,62 | 0,20 | 0,83 |
| Sub-estructura jerárquica | 17,06 | 5,58 | 16,97 | 5,10 | 0,09 | 0,92 |
| Ambiente físico | 10,62 | 3,52 | 9,62 | 3,27 | 0,09 | 0,12 |
| TOTAL | 175,26 | 52,29 | 172,00 | 41,88 | 0,30 | 0,72 |

En el gráfico N°3 podemos valorar que P (valor) de los distintos subtest del clima organizacional, dan a determinar que no existen niveles de significación, no obstante también podemos notar que la dimensión de motivación de los trabajadores, de las mujeres trabajadores casi supera a los trabajadores varones.

COMPARACIÓN PROMEDIO SEGÚN SEXO

Gráfico N° 01



En el presente gráfico se podrá notar que no hay tanta diferencia de promedios en la percepción del clima organizacional en los trabajadores varones como mujeres de la M.P.L.

En resumen, asignamos que el sexo no diferencia el clima organizacional existente, ya que tanto los varones como las mujeres optan por determinar un ambiente saludable o satisfactorio.

COMPARACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, SEGÚN EDAD.

Tabla N° 04

CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN, EDAD

| EDAD | N | X | S | t _c (P-Valor) |
|-----------------|-----|--------|------|-----------------------------|
| Joven 18-35 | 81 | 215,75 | 32,9 | T 11,55 P 0,0 gl 221 |
| Adulto 36-65 | 142 | 151,08 | 43,8 | |
| Total | 223 | 174,57 | 50,8 | |

La tabla N° 04 presenta los puntajes promedios y las desviaciones estándar del clima organizacional, según la edad y el valor “t” de la comparación de medias según edad.

En la tabla podemos observar que los jóvenes de 18 a 35 años, obtienen un puntaje promedio de 215,75 y una desviación estándar de 32,91 y los adultos de 36 a 65 años una media de 151,08 y una desviación estándar de 43,80. Esto significa que el grupo de jóvenes se encuentra en el nivel de clima bueno y el grupo de adultos en el nivel de clima regular y los datos se hallan discretamente dispersos y homogéneos (CV Jóvenes = 15.25%, CV adultos = 28.99%).

Para la comparación del clima organizacional según edad, planteamos la siguiente hipótesis de trabajo:

H0: El puntaje promedio del clima organizacional de los trabajadores de 18 a 35 años de la M.P.L., evaluados a través del cuestionario de escala tipo Likert, no será significativamente diferente al puntaje promedio obtenido por los adultos.

H1: El puntaje promedio del clima organizacional de los trabajadores de 18 a 35 años, evaluados a través del cuestionario tipo Likert, será significativamente diferente al puntaje promedio alcanzado por los adultos.

$$H_0: 1 = 2$$

$$H_1: 1 \neq 2$$

Nuestro valor calculado de la “t” es de 11,5, resulta mayor al valor de la tabla en un nivel de significación de 0.05, con 221 grados libertad y un contraste bilateral ($11.5 > 2$). Entonces rechazamos la hipótesis nula. Además, el P valor reportado por el SPSS (0,0) es menor que el nivel de significación (0,05), corroborando la decisión anterior.

Por lo tanto, el clima organizacional según la edad es significativamente diferente ya que existen discrepancias entre jóvenes de 18 a 35 con adultos de 36 a 65 años de edad, de la M.P.L.

En conclusión determinamos que los trabajadores jóvenes de 18 a 35 años de edad y los trabajadores adultos de 36 a 65 años de edad optan por determinar cada quien sus circunstancias de trabajo, en la M.P.L.

En la tabla N° 05 notaremos las diferencias significativas de edades en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

Tabla N° 5

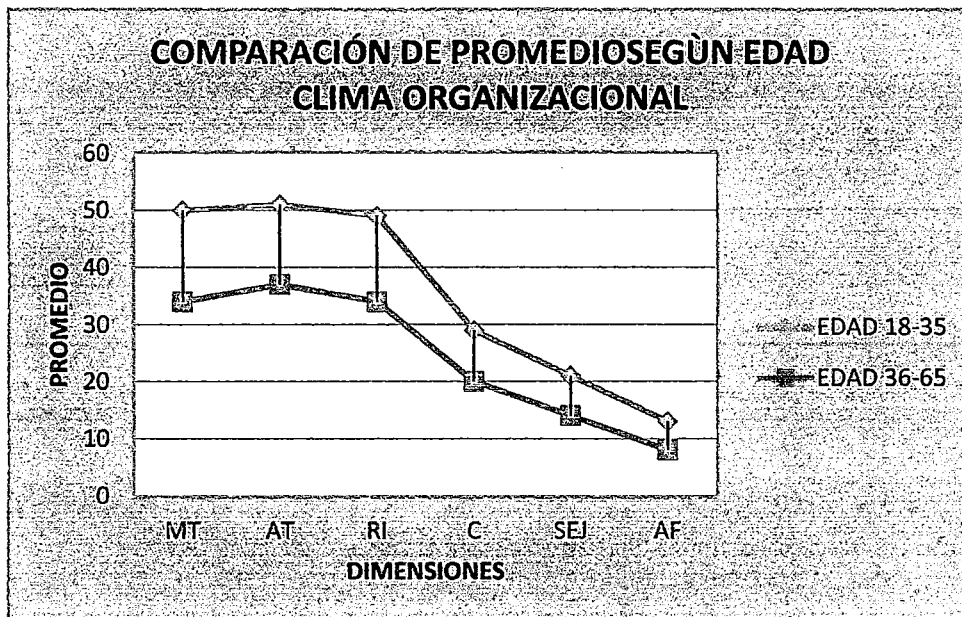
CLIMA ORGANIZACIONAL POR SUB TEST, SEGÚN EDAD

| Clima Organizacional | EDAD | | | | | |
|---------------------------------------|--------|-------|--------|-------|--------------|--------------|
| | 18-35 | | 36-65 | | T de student | Nivel de sig |
| | x | s | X | s | t | p |
| Motivación de los trabajadores (0-48) | 50,66 | 7,72 | 34,50 | 10,65 | 11,965 | ,000 |
| Actitud del trabajador (0-48) | 51,83 | 7,36 | 37,80 | 10,28 | 10,79 | ,000 |
| Relaciones Interpersonales (0-48) | 49,41 | 9,07 | 34,38 | 9,94 | 11,20 | ,000 |
| Comunicación (0-28) | 29,11 | 4,60 | 20,98 | 6,06 | 10,45 | ,000 |
| Sub-estructura jerárquica (0-20) | 21,53 | 3,36 | 14,49 | 4,81 | 11,63 | ,000 |
| Ambiente físico (0-12) | 13,18 | 2,05 | 8,91 | 3,19 | 10,82 | ,000 |
| TOTAL | 215,75 | 32,91 | 151,36 | 43,83 | 11,49 | ,000 |

Al observar la tabla N° 05 notamos que si hay diferencias significativas en todo los casos.

En todos los casos los jóvenes que comprenden entre 18 a 35 años de edad son trabajadores que están motivados y tratan desarrollar sus labores mejor que los adultos, y de igual manera en todos los sub test la significación determina que se encuentran motivados y comprometidos hacia la institución donde laboran.

Gráfico N° 02



En el gráfico se nota que existe una diferencia de promedios en los trabajadores de 36 a 65 años de edad, con respecto a los trabajadores jóvenes de la M.P.L.

Tabla N° 06

CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN CONDICIÓN LABORAL

| CLIMA ORGANIZACIONAL | N | X | S | T_c (P Valor) |
|-----------------------------|----------|----------|----------|--|
| EMPLEADO NOMBRADO | 52 | 178,21 | 44,146 | T (1,620) P (0,106) |
| EMPLEADO CONTRATADO | 22 | 182,82 | 36,293 | |
| OBRERO NOMBRADO | 92 | 168,29 | 59,042 | |
| OBRERO CONTRATADO | 24 | 165,08 | 50,388 | |
| CAS | 33 | 187,76 | 42,042 | |
| TOTAL | 223 | 174,57 | 50,802 | |

La tabla N° 06 presenta los puntajes promedios y las desviaciones estándar del clima organizacional, según la condición laboral y el valor t de la comparación de medias.

En la tabla podemos observar que los 52 empleados nombrados, obtienen un puntaje promedio de 178,21 y una desviación estándar de 44,14, así mismo 22 Empleados Contratados, obtienen un promedio de 182,82 con una desviación estándar 36,29. Como también 92 Obreros Nombrados, obtienen un puntaje promedio 168,29, y una desviación 59,04. Y según condición laboral de los 24 Obreros Contratados, obtienen un puntaje promedio 165,08, con una desviación estándar de 50,38. Y por último los 33 CAS con un puntaje promedio 187,76, y con una desviación estándar de 42,04.

Esto significa que ambos grupos se ubican en el nivel de clima moderado y los datos se hallan discretamente dispersos y homogéneos (CV empleados nombrados = 24,7%, CV empleados contratados = 19,8%, obreros nombrados =35,0%, obreros contratados =30,5%. Cas =22,3%.

H0: El puntaje promedio de la condición laboral de los 223 trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, evaluados a través del cuestionario de escala tipo Likert, no será significativamente diferente en todos los casos de su condición laboral.

H1: El puntaje promedio de su condición laboral de los 223 trabajadores en l Municipalidad Provincial de Lambayeque, evaluados a través del cuestionario de escala tipo Likert, será significativamente diferente en todos los casos de su condición laboral.

Ho: 1 = 2

H1: 1 2

Nuestro valor calculado de la “t” es de 1,620, resulta menor al valor de la tabla en un nivel de confianza de 0.05 ($1,620 < 1652$). Entonces aceptamos la hipótesis.

Por lo tanto, el clima organizacional según condición laboral no es significativamente diferente, existen igualdades de percibir el clima entre los trabajadores nombrados y contratados, obreros y CAS de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

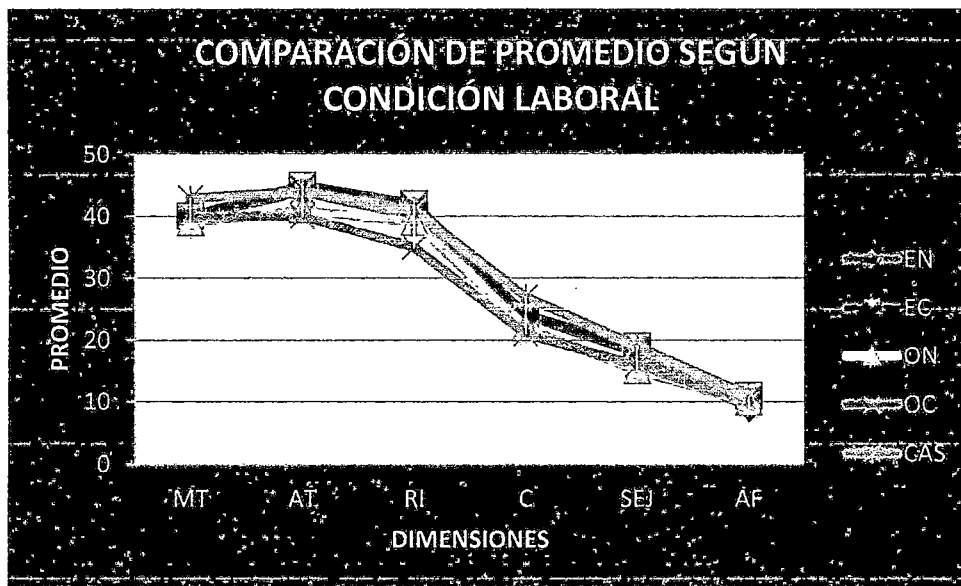
Tabla N° 07

DESEMPEÑO LABORAL SEGÚN, SUB TEST DE CONDICIÓN LABORAL

| CLIMA ORGANIZACIONAL | CONDICIÓN LABORAL | | | | | | | | | | T de student | Nivel de sig |
|--|-------------------|-------|---------------------|-------|-----------------|-------|-------------------|------|--------|-------|--------------|--------------|
| | EMPLEADO NOMBRADO | | EMPLEADO CONTRATADO | | OBRERO NOMBRADO | | OBRERO CONTRATADO | | CAS | | | |
| | x | S | X | S | X | S | X | S | X | S | | |
| Motivación de los trabajadores (0 -48) | 40,2 | 11,14 | 40,54 | 9,57 | 39,38 | 14,04 | 40,45 | 13,2 | 43,21 | 10,68 | 1,4 | 0,15 |
| Actitud del trabajador (0-48) | 44,1 | 9,99 | 45,00 | 7,67 | 41,72 | 13,86 | 40,83 | 11,1 | 44,30 | 8,40 | 0,7 | 0,45 |
| Relaciones Interpersonales (0-48) | 40,8 | 10,0 | 42,00 | 9,43 | 39,06 | 13,75 | 35,79 | 11,8 | 41,87 | 11,12 | 1,0 | 0,29 |
| Comunicación (0-28) | 24,9 | 5,35 | 24,81 | 4,59 | 22,42 | 7,76 | 21,29 | 6,4 | 27,84 | 5,56 | 3,6 | 0,00 |
| Sub-estructura jerárquica (0-20) | 18,0 | 4,66 | 19,36 | 3,65 | 15,30 | 6,22 | 16,00 | 5,3 | 19,48 | 3,77 | 2,7 | 0,00 |
| Ambiente físico (0-12) | 9,8 | 3,53 | 11,09 | 2,11 | 10,39 | 3,83 | 10,70 | 3,3 | 11,03 | 3,28 | 1,0 | 0,31 |
| TOTAL 204 | 178,2 | 44,14 | 182,81 | 36,29 | 168,72 | 58,94 | 165,08 | 50,3 | 187,75 | 42,04 | 1,6 | 0,11 |

Al observar la tabla N° 07 notaremos que si hay diferencia significativa que se presenta en actitud del trabajador (0,450) a un nivel de significación de 0,05. En el cual daremos a entender que los trabajadores empleados nombrados y obreros nombrados responden más que los empleados contratados, obreros contratados y cas en el ejercicio de la actitud en la institución. En el resto de los subtest no existen diferencias significativas según condición laboral.

Gráfico N° 03



En el presente gráfico se podrá apreciar que no hay tanta diferencia de promedios en los trabajadores empleados nombrados y empleados contratados, obreros nombrados, obreros contratados y CAS los cuales son quienes perciben o determinan el clima laboral de la M.P.L.

Por otro lado, damos a entender que por más que sean nombrados los trabajadores y estar laborando más tiempo que los contratados, no serán quienes perciben y determinen un clima organizacional.

CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE LAMBAYEQUE.

Tabla N° 08

DESEMPEÑO LABORAL SEGÚN DIMENSIONES

| DESEMPEÑO LABORAL | TOTAL | |
|------------------------------------|--------|-------|
| | X | S |
| Rendimiento laboral (0-45) | 18,63 | 6,51 |
| Comunicación (0-30) | 23,36 | 6,33 |
| Satisfacción Laboral (0-55) | 21,00 | 5,03 |
| Valores (0-35) | 3,53 | 2,30 |
| Desempeño (0-55) | 30,37 | 7,01 |
| Capacitación (0-15) | 3,22 | 1,95 |
| TOTAL (0-235) | 100,10 | 24,70 |

La tabla N° 08 presenta los puntajes promedios y la desviación estándar del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

La media del total de sujetos estudiados es de 100,10 y la desviación estándar de 24,70. Sobre la base de 235 puntos obviamente se nota que este puntaje sobrepasa y la dispersión de los datos es moderada.

Si observamos la media de cada uno de los 7 *subtest* vemos que la figura de inferioridad del *subtest* de capacitación ($X=3,22$) y se representan como los más altos, el *subtest* de desempeño ($X = 30,37$). También presentan puntajes promedios bajos el *subtest* de valores ($X = 3,53$).

Para la contrastación empírica de la primera hipótesis general planteamos la siguiente hipótesis de trabajo:

H₀: El puntaje promedio obtenido en el test de desempeño laboral, de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque será igual o mayor a 117,5.

H₁: El puntaje promedio obtenido en el test de desempeño laboral, de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque será menor a 117,5.

H₀: $\mu \geq 117,5$

H₁: $\mu < 117,5$

Tomamos como medida de comparación el puntaje de 117,5 el análisis propuesto de los sujetos que obtienen un puntaje igual o menor a 117 tienen un nivel inferior o deficiente en el rendimiento o desempeño de su trabajo y nosotros asumimos que los trabajadores tendrán un desempeño bajo moderado, al ser menor de 117.5.

Para la prueba de hipótesis usamos la dística donde la media poblacional es igual a un valor específico. Aplicando la fórmula de “t” respectiva arroja un valor calculado de 2,7 que al ser mayor que la “t” de tabla 1,652 nos permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Por lo tanto, concluimos que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque presentan un nivel bajo o deficiente de desempeño laboral.

Tabla N° 09

COMPARACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL, SEGÚN SEXO

| SEXO | N | X | S | T_c (P VALOR) |
|-------------|----------|----------|----------|--|
| VARÓN | 188 | 110,05 | 63,33 | T (-1,04) P(0,29) |
| MUJER | 35 | 122,49 | 70,57 | |
| TOTAL | 223 | 112,00 | 64,51 | |

La tabla N° 09 presenta los puntajes promedios y las desviaciones estándar del desempeño laboral y el valor “t” de la comparación de medias según sexo.

En la tabla podemos observar que los varones obtienen un puntaje promedio de 110,05 y una desviación estándar de 63,338 y las mujeres una media de 122,49 y una desviación estándar de 70,577. Esto significa que ambos grupos se ubican en el nivel de rendimiento bajo y los datos se hallan discretamente dispersos.

Para la comparación del desempeño laboral según sexo, planteamos la siguiente hipótesis de trabajo:

H0: El puntaje promedio del desempeño laboral de los varones trabajadores de Municipalidad Provincial de Lambayeque, evaluados a través del cuestionario de escala tipo Likert, no será significativamente diferente al puntaje promedio obtenido por las mujeres.

H1: El puntaje promedio del desempeño laboral de los varones trabajadores de Municipalidad Provincial de Lambayeque, evaluados a través del cuestionario tipo Likert, será significativamente diferente al puntaje promedio alcanzado por las mujeres.

$$H_0: 1 = 2$$

$$H_1: 1 \neq 2$$

P-valor < 0,296, que a nivel de significación del 5% debe de aceptar la hipótesis nula por tanto no hay diferencias significativas entre los varones y mujeres.

En esta tabla se observa que el valor del estadístico ($t = -1.047$) deja a la derecha un p-valor (Sig. (Bilateral)) de 0.296. Para resolver el contraste de una cola el p-valor asociado al contraste será la mitad del p-valor mostrado en la tabla. Es decir el p-valor es 0,14 mayor que el nivel de significación 0.05. Por lo tanto, no se debe rechazar la hipótesis nula y concluimos que el nivel de clima medio en los varones no es significativamente menor que las mujeres.

Para apreciar mejor la diferenciación no significativa entre varones y mujeres se considera la siguiente figura 10.

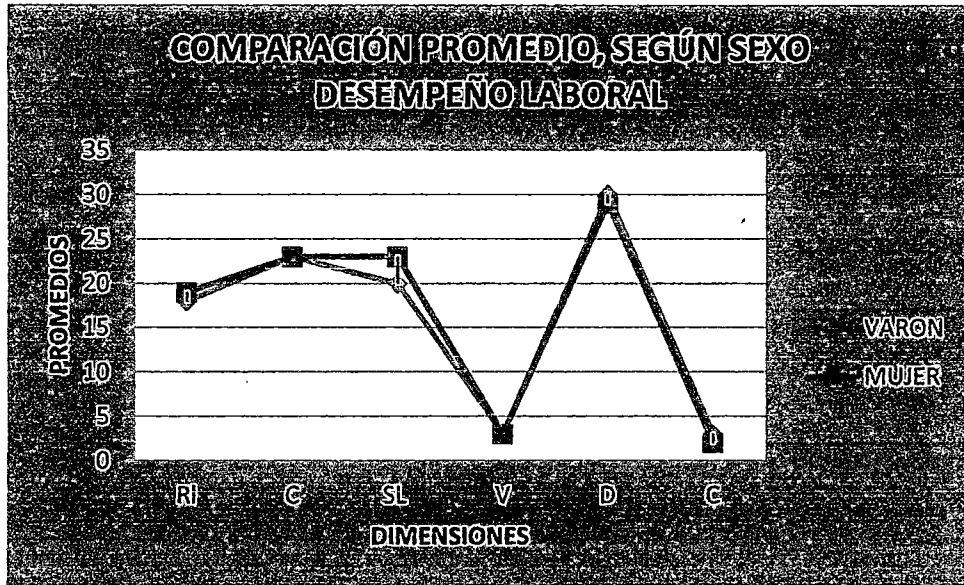
Tabla N° 10

COMPARACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL SEGÚN SEXO POR SUB TEST

| CLIMA ORGANIZACIONAL | SEXO | | | | T de studend | Nivel de sig |
|----------------------|--------|-------|--------|-------|--------------|--------------|
| | VARON | | MUJER | | | |
| | X | s | x | S | | |
| Rendimiento laboral | 18,51 | 6,44 | 19,29 | 6,92 | -0,65 | 0,51 |
| Comunicación | 23,39 | 6,28 | 23,17 | 6,68 | 0,19 | 0,84 |
| Satisfacción Laboral | 20,59 | 5,09 | 23,20 | 4,14 | -2,86 | 0,00 |
| Valores | 3,63 | 2,23 | 3,00 | 2,65 | 1,48 | 0,14 |
| Desempeño | 30,62 | 7,13 | 29,06 | 6,23 | 1,21 | 0,22 |
| Capacitación | 3,37 | 1,841 | 2,43 | 2,34 | 2,66 | 0,00 |
| TOTAL | 100,10 | 25,08 | 100,14 | 22,87 | -0,00 | 0,99 |

En la tabla N° 10 se puede evaluar, que de acuerdo a las dimensiones (subtest), no hay niveles de significación, en tanto el ejercicio laboral ajusta a que el varón o la mujer tienen las mismas características y ambos determinan el rendimiento en la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

Gráfico N° 04



En la presente figura se podrá notar que no hay divergencia de promedios en los trabajadores varones como mujeres de la M.P.L.

En conclusión, establecemos que el trabajo de investigación ajusta a que el sexo no determina el desempeño laboral existente, si no que tanto los varones como las mujeres optan por establecer un buen o mal rendimiento laboral.

Tabla N° 11

DESEMPEÑO LABORAL SEGÚN EDAD

| EDAD | N | X | S | T _C (P Valor) |
|-----------------|-----|--------|-------|-----------------------------|
| Joven 18-35 | 77 | 79,77 | 24,84 | T -11,1 P 0,000 |
| Adulto 36-65 | 146 | 110,84 | 16,59 | |
| Total | 223 | 100,11 | 24,70 | |

La tabla N° 11 presenta los puntajes promedios y las desviaciones estándar del desempeño laboral, según la condición del trabajador y el valor “t” de la comparación de medias.

En la tabla podemos observar que los 77 jóvenes, obtienen un puntaje promedio de 79.77 y una desviación estándar de 24.84 y los adultos muestran una media de 110.84 y una desviación estándar de 16.59. Esto significa que los adultos se ubican con un mejor desempeño a diferencia de los jóvenes y los datos se hallan discretamente dispersos y homogéneos.

Para la comparación del desempeño laboral según la edad, planteamos la siguiente hipótesis de trabajo:

H₀: El puntaje promedio del desempeño laboral de los jóvenes trabajadores de Municipalidad Provincial de Lambayeque, evaluados a través del cuestionario de escala tipo Likert, no tienen un rendimiento oportuno al puntaje promedio obtenido por los adultos.

H1: El puntaje promedio del desempeño laboral de los jóvenes trabajadores de Municipalidad Provincial de Lambayeque, evaluados a través del cuestionario de escala tipo Likert, tienen un rendimiento oportuno al puntaje promedio obtenido por los adulto.

Ho: 1 = 2

H1: 1 2

Nuestro valor calculado de la “t” es de -11,1, resulta menor al valor de la tabla en un nivel de confianza de 0.05 ($-11,1 < 1.6525$).

Entonces, la conclusión es que rechazamos la hipótesis alterna y aceptamos la hipótesis nula. Incluso, el valor “t” calculado es superior en un nivel de confianza del 0.01 ($-11,1 < 0.00$). Por lo tanto, el desempeño laboral según las edades varía significativamente.

En conclusión, afirmaremos que los trabajadores de 36 a 65 años de edad optar por tener mayor desempeño laboral frente a los trabajadores jóvenes.

Tabla N° 12

COMPARACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL, SEGÚN EDAD POR SUB TEST.

| DESEMPEÑO LABORAL | EDAD | | | | T de student | Nivel de sig |
|----------------------|-------|-------|--------|-------|--------------|--------------|
| | 18-35 | | 36-65 | | | |
| | x | s | x | s | | |
| Rendimiento laboral | 15,48 | 7,00 | 20,29 | 5,59 | -5,58 | ,000 |
| Comunicación | 19,01 | 6,40 | 25,65 | 4,96 | -8,56 | ,000 |
| Satisfacción Laboral | 16,96 | 5,16 | 23,12 | 3,41 | -10,66 | ,000 |
| Valores | 2,82 | 2,53 | 3,90 | 2,09 | -3,41 | ,001 |
| Desempeño | 23,91 | 7,09 | 33,78 | 3,86 | -13,45 | ,000 |
| Capacitación | 1,58 | 1,82 | 4,09 | 1,38 | -11,47 | ,000 |
| TOTAL | 79,76 | 24,84 | 110,83 | 16,59 | -11,12 | ,000 |

Al observar la tabla N° 12 notaremos que:

En el primero, los trabajadores de 36 a 65 años de edad, dan a determinar que están más satisfechos con la labor que realizan, frente a los jóvenes, por otro lado, vemos también que los adultos tienen mayor conocimiento del cargo. Una ventaja de los jóvenes es que demuestran cualidades de valores, personales como los de la institución frente a los adultos.

Asimismo, apreciamos que los trabajadores adultos tienen mayor capacitación, en tanto optan por tener una gama de experiencia ante los jóvenes, tal vez las fijan por el tiempo y la estabilidad que tienen laborando en la M.P.L.

Gráfico N° 05

COMPARACIÓN PROMEDIO SEGÚN EDAD



En la figura mostrada podemos evaluar que existen diferencias de promedios entre los jóvenes de 18 a 35 años con respecto a los adultos de 36 a 65 años, lo cual demuestra que en las dimensiones de satisfacción, conocimiento del cargo, desempeño y capacitación los trabajadores adultos generan mayor contribución en el rendimiento laboral.

Tabla N° 13

DESEMPEÑO LABORAL SEGÚN CONDICIÓN LABORAL

| DESEMPEÑO LABORAL | N | X | S | T _c (P-Valor) |
|---------------------|-----|--------|-------|-----------------------------|
| EMPLEADO NOMBRADO | 52 | 100,65 | 21,64 | t 0,308 p=0,758 |
| EMPLEADO CONTRATADO | 22 | 100,04 | 24,80 | |
| OBRERO NOMBRADO | 92 | 99,58 | 28,70 | |
| OBRERO CONTRATADO | 24 | 99,29 | 22,50 | |
| CAS | 33 | 101,33 | 19,32 | |
| TOTAL | 223 | 100,10 | 24,70 | |

La tabla N° 13 presenta los puntajes promedios y las desviaciones estándar del desempeño laboral, según la condición laboral y el valor **t** de la comparación de medias.

En la tabla podemos observar que los 52 empleados nombrados, obtienen un puntaje promedio de 100,65 y una desviación estándar de 21,64 empleados contratados, 100.04 y una desviación estándar de 24.80, obreros nombrados, obtienen un promedio de 99.58, y una desviación estándar de 28.70, obreros contratados, con un puntaje promedio de 99.29, con una desviación estándar de 22,05, CAS con un promedio de 101,33, con una desviación estándar de 19.32. Esto significa que ambos grupos se ubican en el nivel de desempeño moderado y los datos se hallan discretamente dispersos y homogéneos.

Para la comparación del desempeño laboral según la categoría condición laboral, planteamos la siguiente suposición de trabajo:

H0: El puntaje promedio de la condición laboral de los 223 trabajadores en 1
Municipalidad Provincial de Lambayeque, evaluados a través del cuestionario de

escala tipo Likert, no será significativamente diferente en todos los casos de su condición laboral.

H1: El puntaje promedio de su condición laboral de los 223 trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, evaluados a través del cuestionario de escala tipo Likert, será, significativamente, diferente en todos los casos de su condición laboral.

H₀: 1 = 2

H₁: 1 ≠ 2

Nuestro valor calculado de la “t” es de 0,3, resulta menor al valor de la tabla en un nivel de confianza de 0.05 ($0,7 < 1.652$). Entonces aceptamos la hipótesis nula.

Por lo tanto, el desempeño laboral según condición laboral no es, significativamente, diferente, existen igualdades de percibir el desempeño entre los trabajadores ya sea empleados y obreros de la M.P.L.

Tabla N° 14

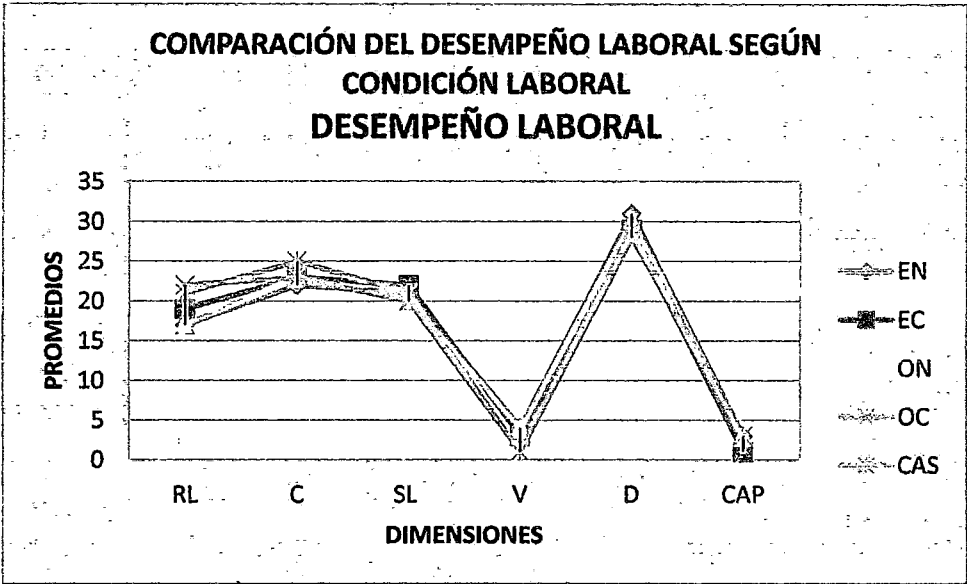
COMPARACIÓN DEL DESEMPEÑO SEGÚN CONDICIÓN LABORAL POR SUB TEST

| DESEMPEÑO LABORAL | CONDICIÓN LABORAL | | | | | | | | | | | |
|----------------------|-------------------|-------|---------------------|-------|-----------------|-------|-------------------|-------|--------|-------|--------------|--------------|
| | EMPLEADO NOMBRADO | | EMPLEADO CONTRATADO | | OBRERO NOMBRADO | | OBRERO CONTRATADO | | CAS | | T de student | Nivel de sig |
| | x | S | X | S | X | S | X | S | X | S | t | p |
| Rendimiento laboral | 17,56 | 5,41 | 19,09 | 5,96 | 17,17 | 7,17 | 22,75 | 5,34 | 21,06 | 5,54 | 2,34 | 0,02 |
| Comunicación | 22,27 | 6,83 | 23,45 | 6,84 | 23,14 | 6,89 | 23,75 | 4,67 | 25,33 | 4,05 | 1,95 | 0,05 |
| Satisfacción Laboral | 21,48 | 4,32 | 22,59 | 5,07 | 20,41 | 5,90 | 20,29 | 3,73 | 21,30 | 4,09 | 0,37 | 0,70 |
| Valores | 4,60 | 2,08 | 3,82 | 2,21 | 4,45 | 1,73 | 1,04 | 1,51 | 0,91 | ,765 | -8,00 | 0,00 |
| Desempeño | 31,19 | 5,27 | 29,55 | 6,33 | 30,95 | 8,52 | 28,42 | 6,85 | 29,45 | 4,88 | -0,81 | 0,41 |
| Capacitación | 3,56 | 1,63 | 1,55 | 2,26 | 3,47 | 1,94 | 3,04 | 1,70 | 3,27 | 1,92 | 0,15 | 0,87 |
| TOTAL | 100,65 | 21,64 | 100,04 | 24,80 | 99,58 | 28,70 | 99,29 | 22,50 | 101,33 | 19,32 | 0,30 | 0,75 |

Al observar la tabla N° 14, distinguiremos que las diferencias significativas solo se presentan en el *subtest* de valores (-0.81), En el cual daremos a entender que los nombrados se encuentran más capacitados frente a los trabajadores contratados. En el resto de los subtest no existen diferencias significativas según condición laboral.

Por otro lado, comparando las medias de los contratados en ambas categorías, se muestra que los nombrados se encuentran contentos con la labor que desempeñan, mientras en las otras como desempeño y satisfacción laboral las definiciones no son significativas.

Gráfico N° 06



En la figura N° 06 se ve claramente que los trabajadores nombrados como contratados presentan promedios similares, lo que determina que los trabajadores de ambas categorías desempeñan su labor de una manera equitativa.

Tabla N° 15

CORRELACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

| | MEDIA | DESVIACION TÍPICA | CORRELACION DE PEARSON | SIG BILATERAL |
|-------------------------|--------|----------------------|---------------------------|------------------|
| CLIMA ORGANIZACIONAL | 174,75 | 50,73 | 0,214 | 0,01 |
| DESEMPEÑO LABORAL | 100,10 | 24,70 | | |

****.** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Para demostrar que la condición clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral planteamos las siguientes hipótesis de trabajo:

Ho: El coeficiente de correlación entre los puntajes del clima organizacional y los puntajes del desempeño laboral es igual a cero.

$$(H_o = 0)$$

H1: El coeficiente de correlación hallado entre los puntajes del clima organizacional y los puntajes del desempeño laboral es diferente de cero (**H1: 0**).

En la tabla N° 15, el coeficiente de Correlación de Pearson es de 0,21 demuestran que existen una correlación de nivel positivo débil. entre el clima organizacional y desempeño laboral.

La **r** hallada es significativa al 0,01 de significación por cuanto, aplicando la fórmula de “**t**” respectiva arroja un valor calculado de 0.21 que al ser menor que la “**t**” de tabla 1,6 nos lleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar que existe una correlación de nivel positivo débil entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

➤ DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

La relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque ($r=0,21$), concuerdan con los resultados hallados por M. Franco (2001), quien trabajó con 210 Docentes del Consorcio de Colegios Parroquiales del Departamento de Piura. Así como los resultados de F. Hinostroza (2005) coinciden que el clima organizacional de la Institución Educativa Integrado N° 1182 “El Bosque” del distrito de San Juan de Lurigancho de Lima es de nivel medio o moderado. Pero S. Álvarez. (2001), llegó a determinar que los climas organizacionales tensos influyen sobre la deserción del personal contratado calificado del Instituto Nacional de Oftalmología de Lima.

Por otro lado, los resultados de **S. Rivera (2001)**, en México, llegaron a definir que el clima organizacional de la Empresa Embotelladora de Tampico S. A., se manifiesta con una calificación alta, donde se apreciaba un clima sumamente oportuno y laborable, en este caso, nuestro trabajo de investigación encontró una calificación moderada por estar en un promedio de 174,75 para un total de 255. Los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente (Robbins, 1999). Frente a este concepto los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, generan una percepción de agrado y satisfacción para con su medio laboral, pero el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tengan los trabajadores de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro obtenga con la institución. De ahí que el clima

organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Brunet).

Frente a estas determinaciones nuestros resultados demuestran que las características que determinan significativamente con respecto a las edades se dan en todo los *sub test*.

En todos los casos los jóvenes que comprenden entre 18 a 35 años de edad son trabajadores que están motivados y tratan desarrollar sus labores mejor que los adultos, pero por su inexperiencia les resulta imposible, y de igual manera en todos los sub test la significación determina que se encuentran motivados y comprometidos hacia la institución donde laboran.

Por otro lado, en la categoría condición laboral notaremos que las diferencias significativas se dan en los trabajadores de 36 a 65 años de edad, determinando que están más satisfechos con la labor que realizan, frente a los jóvenes, por otro lado vemos también que los adultos tienen mayor conocimiento del cargo. Una ventaja de los jóvenes es que demuestran cualidades de valores, personales como los de la institución frente a los adultos. Asimismo, apreciamos que los trabajadores adultos tienen mayor capacitación, en tanto optan por tener una gama de experiencia ante los jóvenes, tal vez las fijan por el tiempo y la estabilidad que tienen laborando en la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

Los factores que intervienen en el desempeño laboral para el buen desarrollo de los trabajadores son: rendimiento laboral, comunicación, satisfacción laboral, valores, el desempeño y la capacitación.

De todas estas dimensiones indicadas la que determina significativamente es la **Satisfacción laboral**, que según **Davis y Newstrom (1999)** la satisfacción laboral es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado en su trabajo, frente a esto consideramos que los trabajadores se encuentran satisfechos, que se desempeñan en un ambiente de trabajo adecuado a sus necesidades, en el cual, pueden desarrollarse y desempeñar sus actividades regularmente, esta satisfacción recae en la mayoría por las personas mayores de 36 a 65 años, los cuales están comprometidos en las funciones de sus actividades laborales.

La capacitación es un medio muy poderoso para mejorar la productividad, que según los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos (**Nash, 1999**) Frente a esto los trabajadores de 36 a 65 años de la Municipalidad con frecuencia, tales manifiestan su insatisfacción mediante quejas o negociaciones contractuales formales. Estos mecanismos de expresión permiten a los trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación (**Robbins, S 1993**).

Por otro lado, existe significación en el desempeño laboral, lo indica que los trabajadores del municipio con respecto a sus funciones y tareas desarrolladas optan en establecer un mayor rendimiento, por lo cual se encuentran motivados y desempeñados oportunamente.

Frente a todo esto, encontramos concordancia con **Salinas (2001)**, quien demostró que los trabajadores administrativos de la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo presentan desempeño laboral e inteligencia emocional adecuada, en relación significativa el grupo que se encuentra entre las edades de 31 a 40 años y los de 41 años a más en ambos sexos presentaron un nivel promedio. Pero para **Queipo y Useche (2002)**, el desempeño del

personal en el área de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria de Venezuela fue deficiente, un nivel bajo debido a que el recurso humano no cuenta con los materiales y herramienta de manera oportuna para realizar sus labores.

En los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, al comparar las medias encontramos que con respecto al sexo y condición laboral no existen diferencias significativas, lo cual demuestra que los hombres, las mujeres en sus diferentes áreas de trabajo tienen igual desempeño y rendimiento laboral. Pero en las edades existen diferencias significativas con las personas de 36 a 65 años de edad, lo cual optan en asumir mayor desempeño y rendimiento en los trabajadores “el compromiso es habitualmente más fuerte entre los empleados con más años de servicio en una organización, aquellos que han experimentado éxito personal en la institución y quienes trabajan en un grupo de empleados comprometidos” **Davis y Newstrom (1999).**

Finalmente damos a conocer que de los resultados encontrados en el trabajo de interpretación de clima y desempeño se concluye que existe una relación significativa de nivel positivo débil. ($r=0,21$) donde: a mayor clima organizacional encontramos un mayor desempeño laboral, y un rendimiento oportuno opta un buen ambiente laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

CONCLUSIONES

Los resultados que hemos encontrado nos permiten, en función a las hipótesis, llegar a las siguientes conclusiones:

1. Existe una correlación positiva de nivel débil entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, se ha determinado que a mayor clima organizacional mayor desempeño laboral y a mayor rendimiento mayor clima laboral.
2. Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque presentan nivel moderado de clima organizacional y desempeño laboral bajo, existiendo un ambiente flexible con regular trato de sus superiores, asimismo un compromiso adecuado hacia la institución.
3. No existe diferencias significativas de los trabajadores varones y mujeres de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, por lo tanto el clima organizacional y el desempeño laboral es igual en ambos sexos.
4. En todos los casos los adultos que comprenden entre 36 a 65 años de edad son trabajadores que conocen y desarrollan sus labores mejor que los jóvenes, y de igual manera, en todos los sub test la significación determina que los adultos tiene mayor conocimiento de cargo.

5. En el clima organizacional y desempeño laboral; según condición laboral no es significativamente diferente, existen igualdades de percibir el clima entre los trabajadores nombrados y contratados, obreros y CAS de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.



RECOMENDACIONES

Sobre la base de los resultados y a la información del presente estudio, se hacen las siguientes recomendaciones para investigaciones futuras:

1. A parte del cuestionario de encuesta como instrumento de investigación agregar la técnica de la observación directa. El método más útil al tratar de medir el clima organizacional, es la observación directa, ya que los factores sutiles inconscientes que determinan un marco de referencia no son susceptibles al cuestionario directo.
2. Incrementar en la encuesta el aspecto de comunicación interpersonal y no la comunicación ya que este último es muy general. La comunicación interpersonal constituye el área más importante cuando se estudian las interacciones humanas y los métodos de aprendizaje del cambio de comportamiento de las personas, es un área en la cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su eficacia y en la cual se presentan mayores conflictos y malentendidos entre dos personas, entre miembros de un grupo, entre grupos y aún en la organización como sistema.
3. Impartir cursos de capacitación a los trabajadores en diferentes áreas entre ellos: Relaciones interpersonales en la organización, trabajo en equipo, motivación en el desempeño de sus labores, seguridad industrial e identificación con la filosofía de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, y que esta herramienta sirva para todas la municipalidades de nuestro país.

BIBLIOGRAFIA

ÁLVAREZ S. *La Cultura y el Clima Organizacional como Factores Relevantes en la Eficacia del Instituto de Oftalmología*. Tesis en Comunicación Social, Lima: UNMSM (2001).

BRUNET, L. *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencia*. México: Editorial Trillas, 1999.

BRUNET, L. *El Clima de trabajo en las organizaciones*. México, D. F. Trillas. Bogotá: Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A. 1992.

BOUDREAU, J. *Dirección y Administración de recursos humanos*. Un enfoque de estrategia. Estados Unidos, Addison-Wesley Iberoamericana, 1994.

CHIAVENATO, I. *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. Mc Graw Hill, 1989.

CHIAVENATO, I. *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. Mc Graw Hill, 2000.

CHIAVENATO, I. *Gestión del Talento Humano*. Colombia. Mc Graw Hill, 2002.

DROVETT, S. (1992) *Disensión de la Salud*. Editorial Maechi. Buenos Aires

DAVIS, K. Y NEWTROM, J. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Comportamiento Organizacional. Editorial Mac Graw Hill Interamericana S.A. México, 1991.

DAVIS, K Y NEWSTROM, J. *Comportamiento humano en el trabajo*, (Décima Ed.) México, Mc Graw Hill/Interamericana Editores. S.A, 1999.

DESSLER, G. (1979). *Organización y Administración*. Editorial Prentice-Hall.

FRANCO, M. *Relación entre los Factores del Clima Laboral y las Competencias del Desempeño Laboral en Docentes del Consorcio de Colegios Parroquiales del Departamento de Piura*. Tesis en Psicología, Universidad Cesar Vallejo, Piura (2005).

FREEMAN, S. *Administración* Sexta Edición, Prentice Hall, 1994.

GONCALVES, A. *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC), 2000.

GORDON J. *Comportamiento Organizacional*, Quinta Edición, México – Prentice Hall, 1992.

GIBSON, J. IVANCEVICH, J. Y DONELLY, J. *Organizaciones, estructura y procesos*. México, D. F.: McGraw-Hill, 1994.

HELLRIEGEL, D. SLOCUM, J. *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. (6ª. Ed.) México, D. F.: Prentice- Hall S. A. de C. V, 1996.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. et. Al. (2010) *Metodología de la Investigación*. Ed. Mac Graw Hill. Quinta Edición. México D.F.

HINOSTROZA F. *El Clima Organizacional y su influencia en el desarrollo institucional de la Institución Educativa Integrado N° 1182 “El Bosque” del distrito de San Juan de Lurigancho (Lima)*. Tesis en Pedagogía y Humanidades, Especialidad Español y Literatura. UNCP Huancayo 2005.

HERNÁNDEZ, R. FERNÁNDEZ, C. Y BAPTISTA, P. (1998) *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana. México.

HALL, R. **organizaciones, estructura, procesos y resultados**. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A, 1996.

IBAÑEZ, M. Comportamiento organizacional de las empresas. (1ra Edición) Universidad Ricardo Palma – editorial universitaria Perú, 2002.

MILKOVICH, G Y BOUDREM, T. (1994) **Dirección y Administración de Recursos Humanos**. Un Enfoque de Estrategia. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos.

MÜNCH, L. (2005). Métodos y Técnicas de Investigación. 2ª Edición. Editorial Trillas. México.

NASH, M. (1989) Como Incrementa la Productividad del Recurso Humano. Editorial Norma. Colombia

LITWIN, G. *“Clima y motivación: Un estudio experimental”*, en David A. 1995.

PADUA, J. (1987). Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales. El Colegio de México y el Fondo de Cultura Económica, XXXI Reimpresión, México.

ROBBINS, S. **“Comportamiento organizacional”**. (8ª. Ed.) México, D. F.: Prentice-Hall, 1993.

ROBBINS, S. **“Comportamiento organizacional”**. (8ª. Ed.) México, D. F.: Prentice-Hall, 1999.

RIVERA, S. *“Nivel de Clima Organizacional que existe en embotelladora de Tampico S. A.”*. Tesis en Administración, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México (2001).

SAMPIERI, H. COLLADO F. Y LUCIO, B. *“Metodología de la investigación”*. México, D. F.: Mc Graw-Hill, 1998 - 2006.

ANEXOS



ANEXO N° 01

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO Faculta de Ciencias Histórico Sociales y Educación Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación



Estamos trabajando en un estudio que servirá para conocer las expectativas y la problemática del personal que labora en la Municipalidad de Lambayeque, con el fin de analizar y tomar alguna decisiones que promuevan mejores condiciones interpersonales y sociales.

Te pedimos que contestes con la mayor sinceridad. La información proporcionada será manejada con la más estricta confidencialidad y anonimato.

ENCUESTA

Edad

Sexo.....

| | | | |
|------------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| Condición laboral: Empleados | <input type="checkbox"/> | Empleados | <input type="checkbox"/> |
| Nombrado | <input type="checkbox"/> | Contratado | <input type="checkbox"/> |
| Obreros Permanentes | <input type="checkbox"/> | Obreros contratados | <input type="checkbox"/> |
| CAS | <input type="checkbox"/> | | |

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente cada enunciado que se encuentra a continuación, luego marque con una "X" aquella que considere sea la adecuada en su situación.

| | AFIRMACIONES | TOTALMENTE CIERTO | CIERTO | NI CIERTO NI FALSO | FALSO | TOTAL MENTE FALSO |
|----|--|-------------------|--------|--------------------|-------|-------------------|
| 1 | Mi jefe me motiva para realizar mis actividades. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Mi jefe valora el trabajo que realizo como integrante de la municipalidad. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Mi Jefe Estimula El Trabajo En Equipo En La Municipalidad. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 | Mi jefe ha establecido normas y reglas internas para el buen funcionamiento y cumplimiento de las actividades diarias que se emprenden en la municipalidad. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | Cuando existe la oportunidad de algún tipo de capacitación para nuestro desarrollo personal, mi jefe me facilita los medios para aprovecharla. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | En la municipalidad existen programas de capacitación que promueven el desarrollo de quienes en él laboran. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 | Mi jefe me satura con muchas actividades durante mi jornada de trabajo. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8 | Me siento frecuentemente presionado(a) por mi jefe. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9 | Considero que tengo buena relación de trabajo con mi jefe. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10 | Me siento con libertad para expresar mis opiniones, sugerencias y malestares ante mi jefe. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11 | Si se me presentara la oportunidad de cambiar de trabajo fuera de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, con el mismo sueldo que actualmente percibo, lo aceptaría de inmediato. | 5 | 4 | 3 | 2 | 11 |
| 12 | El trabajo en esta municipalidad generalmente lo realizamos en equipo, si la actividad lo requiere. | 5 | 4 | 3 | 2 | 11 |
| 13 | Acepto positivamente las críticas y sugerencias sobre mis actividades para la mejora de las mismas | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14 | Mi jefe convive con todos los integrantes de la municipalidad sin discriminar a nadie | 5 | | 3 | 2 | 1 |
| 15 | Conozco mis derechos y prestaciones establecidos en el trabajo. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16 | Me agrada que el trabajo que realizo, en la municipalidad se me reconozca por medio de estímulos | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17 | Estoy satisfecho con las remuneraciones que recibo como trabajador (sueldo, aguinaldo, etcétera) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18 | Mi horario de trabajo es respetado por mi jefe. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19 | Considero que el sueldo que percibo está de acuerdo con las obligaciones y responsabilidades que tengo en la municipalidad de Lambayeque | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 20 | Siempre que he requerido de alguna licencia, permiso o incapacidad, se me ha otorgado sin reproches. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 21 | Las actividades que realizo en la municipalidad me permiten crecer personal y profesionalmente. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 22 | Las actividades que realizo en la municipalidad me permiten crecer personalmente | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 23 | General mente al trabajar en equipo se hace partícipe a todos los integrantes de la municipalidad. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 24 | La asistencia y puntualidad es supervisada por igual para todos los miembros de la | 5 | 4 | 3 | 2 | 11 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|----|
| | municipalidad. | | | | | |
| 25 | Es adecuado el periodo que se ha establecido de vacaciones para todos los trabajadores. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 26 | En la municipalidad se preocupan por detectar las necesidades de formación de sus integrantes, para capacitarnos y así mejorar el desempeño laboral. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 27 | Considero que todos los integrantes de la municipalidad tenemos las mismas oportunidades para superarnos personal y profesionalmente. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 28 | La integración con los compañeros de trabajo, es positiva | 5 | 4 | 3 | 2 | 11 |
| 29 | En la municipalidad se promueve la convivencia con los compañeros de trabajo fuera de la jornada laboral | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 30 | Existe una buena comunicación entre los miembros de la municipalidad | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 31 | En mi trabajo, la convivencia y las relaciones interpersonales entre los compañeros me hacen sentir en confianza | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 32 | Existen integrantes de la municipalidad que no trabajan en equipo cuando alguna actividad así lo requiere | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 33 | El trabajo que se realiza en equipo, se lleva a cabo de manera coordinada. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 34 | Me siento aislado de mis compañeros en algunas actividades que se realizan en equipo, en la municipalidad. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 35 | Generalmente las actividades que realizo son para trabajarlas de manera individual y no requiere el apoyo de mis compañeros. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 36 | Me agrada la idea de trabajar en equipo en el desarrollo de algunas actividades. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 37 | Las actividades en las que debo participar se me comunican con precisión y claridad. (Impresa, virtual, oral celular). | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 38 | Existe una buena comunicación con mi jefe (impresa, virtual, oral celular) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 39 | Estoy pertinentemente comunicado acerca de lo que sucede en la municipalidad. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 40 | Las actividades y eventos, siempre son comunicados a todo el personal de la municipalidad por alguno de los siguientes medios: reuniones, oficios, eventos masivos, etcétera. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 41 | Los resultados que se logran de las actividades que se trabajan en equipo son beneficiosos para la municipalidad. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 42 | Usualmente elaboro un plan adecuada para realizar mi trabajo individual. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 43 | Continuamente la municipalidad busca estrategias para mejorar lo que hacemos al interior de la municipalidad | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 44 | Mi jefe me comunica con precisión y claridad las actividades que debo realizar en la municipalidad | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 45 | Cuando tengo duda en alguna de las actividades que debo realizar en la municipalidad, acudo con mi jefe ya que estoy seguro que me escuchará. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 46 | Mi jefe me comunicó al momento de ingresar a la municipalidad acerca de mis derechos y obligaciones que tengo como trabajador | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 47 | Mi jefe dirige adecuadamente el trabajo que realizo en la municipalidad | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 48 | Mi jefe es una persona capaz para ocupar el puesto que desempeña en la municipalidad. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 49 | El espacio donde realizo mis actividades me permiten concentrarme en ella. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 50 | Mi lugar de trabajo tiene la iluminación y ventilación necesaria | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 51 | Considero que mi lugar de trabajo es agradable. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |



ANEXO N° 2
UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación
Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación



Estamos trabajando en un estudio que servirá para conocer las expectativas y la problemática del personal que labora en la Municipalidad de Lambayeque, con el fin de analizar y tomar alguna decisiones que promuevan mejores condiciones interpersonales y sociales.

Te pedimos que contestes con la mayor sinceridad. La información proporcionada será manejada con la más estricta confidencialidad y anonimato.

ENCUESTA

Edad

Sexo.....

| | | | |
|-------------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Condición laboral: Empleados | <input type="checkbox"/> | Empleados | <input type="checkbox"/> |
| Nombrado | | Contratado | |
| Obreros Permanentes | <input type="checkbox"/> | Obreros contratados | <input type="checkbox"/> |
| CAS | <input type="checkbox"/> | | |

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente cada enunciado que se encuentra a continuación, luego marque con una "X" aquella que considere sea la adecuada en su situación.

| | AFIRMACIONES | Nunca | Casi | A veces | Ocasional mente | Casi Siempre | Siempre |
|----|--|-------|------|---------|--------------------|-----------------|---------|
| 1 | Las labores que realizo son entretenidas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Puedo identificar las características personales de cada uno de mis compañeros de trabajo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Tengo capacidad para planificar adecuadamente mi trabajo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Mis labores se desarrollan en un ambiente adecuado. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | En el trabajo utilizo diferentes formas de estrategias. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | En mis labores aplico lo que aprendí de la experiencia adquirida. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Conozco cómo va el rendimiento laboral de cada uno de mis compañeros de trabajo de la municipalidad. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | En la municipalidad los trabajadores desarrollan sus valores. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Soy objetivo en la evaluación de mi trabajo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Todo lo que aprendo lo aplico en mi trabajo. | 0 | 1 | 2 | 3 | | 5 |
| 11 | Ayudo a mis compañeros de trabajo a que conozcan sus derechos. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Reflexiono acerca de mi desempeño laboral. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Los trabajadores tienen un bajo rendimiento. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Tengo dificultades para articular actividades en mis labores. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Llego tarde a la municipalidad. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Aplico en mi trabajo lo que he aprendido con mi experiencia. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Los trabajadores se aburren o distraen en sus labores. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Tengo que expresarme apropiadamente con los demás trabajadores. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Hay cosas que los trabajadores necesitan capacitarse. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Los trabajadores conocen sus valores institucionales. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Me preocupo por mi rendimiento laboral. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Tengo dificultades para planificar las actividades que debo desarrollar en mi trabajo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Trato que mis labores sean eficientes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Me cuestiono acerca de mi rendimiento laboral. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Las dudas que tengo las consulto con mi jefe. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Trato de actuar con justicia en las cosas que ocurren en el trabajo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Cuando hay dificultades en el trabajo trato de ser realista. | 0 | 1 | 2 | 3 | 3 | 5 |
| 28 | Las labores que realizo en el municipio me dejan insatisfecho. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Llego tarde al trabajo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | Las apreciaciones de mi rendimiento laboral son subjetivas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Asisto a las reuniones de orientación en el municipio. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | Asisto a cursos, programas, talleres de capacitación que organizan la municipalidad. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | Mis ideas son tomadas en cuenta por mi jefe. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | Las tareas que me encomiendan las hago como creo conveniente. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | Es difícil cumplir las normas del municipio. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 | La mayoría de los trabajadores alcanzan un buen rendimiento laboral. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | Me preocupo por los problemas de mis compañeros de trabajo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38 | Los trabajadores no rinden todo lo que pueden. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|---|
| 39 | Trato a todo mis compañeros de trabajo por igual. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40 | Los trabajadores no rinden bien sus evaluaciones del desempeño laboral. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41 | Planifico adecuadamente mis actividades laborales. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42 | Realizo una adecuada motivación en mi trabajo. | 0 | 1 | 2 | | 4 | 5 |
| 43 | En el desarrollo de mis actividades utilizo la retro alimentación de mis compañeros. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44 | Me proporcionan las condiciones para el buen desempeño laboral. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45 | Las actividades laborales que realizo las considero completas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46 | Empleo diferente formas de habilidades y destrezas para cumplir mis funciones. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47 | Realizo las actividades laborales en concordancia con los objetivos del municipio. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

GRACIAS

ANEXO Nº 03

TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMBAYEQUE

| AGENTES DE LA EVALUACIÓN | POBLACIÓN | MUESTRA | Constante | SEXO | | | |
|--|-----------|---------|-----------|-----------|---------|-----------|---------|
| | | | | M | | F | |
| | | | | Población | Muestra | Población | Muestra |
| Empleados Nombrados | 124 | 52 | 0,4208 | 100 | 42 | 24 | 10 |
| Empleados Contratados | 51 | 21 | 0,4208 | 33 | 14 | 18 | 8 |
| Obreros Permanentes | 217 | 91 | 0,4208 | 201 | 85 | 16 | 7 |
| Obreros Contratados | 57 | 24 | 0,4208 | 50 | 21 | 7 | 3 |
| CAS | 81 | 34 | 0,4208 | 62 | 26 | 19 | 8 |
| TOTAL | 530 | 223 | 0,4208 | 446 | 188 | 84 | 35 |
| Fuente: Estos Datos Fueron Proporcionados en la Municipalidad Provincial de Lambayeque en el Área De Recursos Humanos. | | | | | | | |

ANEXO N° 04

**PLAN DE EJECUCIÓN SE ESTARÁ REALIZANDO DESDE EL 21 DE ABRIL
HASTA 10 DE MAYO DEL 2014.**

El trabajo de investigación a realizar en esas fechas será registro de datos, aplicación de encuestas y entrevistas al personal que labora en la municipalidad provincial de Lambayeque de acuerdo a la muestra obtenida.

[illegible]

ANEXO N° 05

Fotografías de participación en el llenado de Encuesta de los Miembros de la Organización.

